

جامعة 8 ماي 1945

قالممة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في

علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

اثر تطوير المعارف الخارجية على تحسين جودة

المنتجات

دراسة حالة مؤسسة سيكما للدراجات والدراجات النارية قالممة

تحت إشراف الأستاذ:

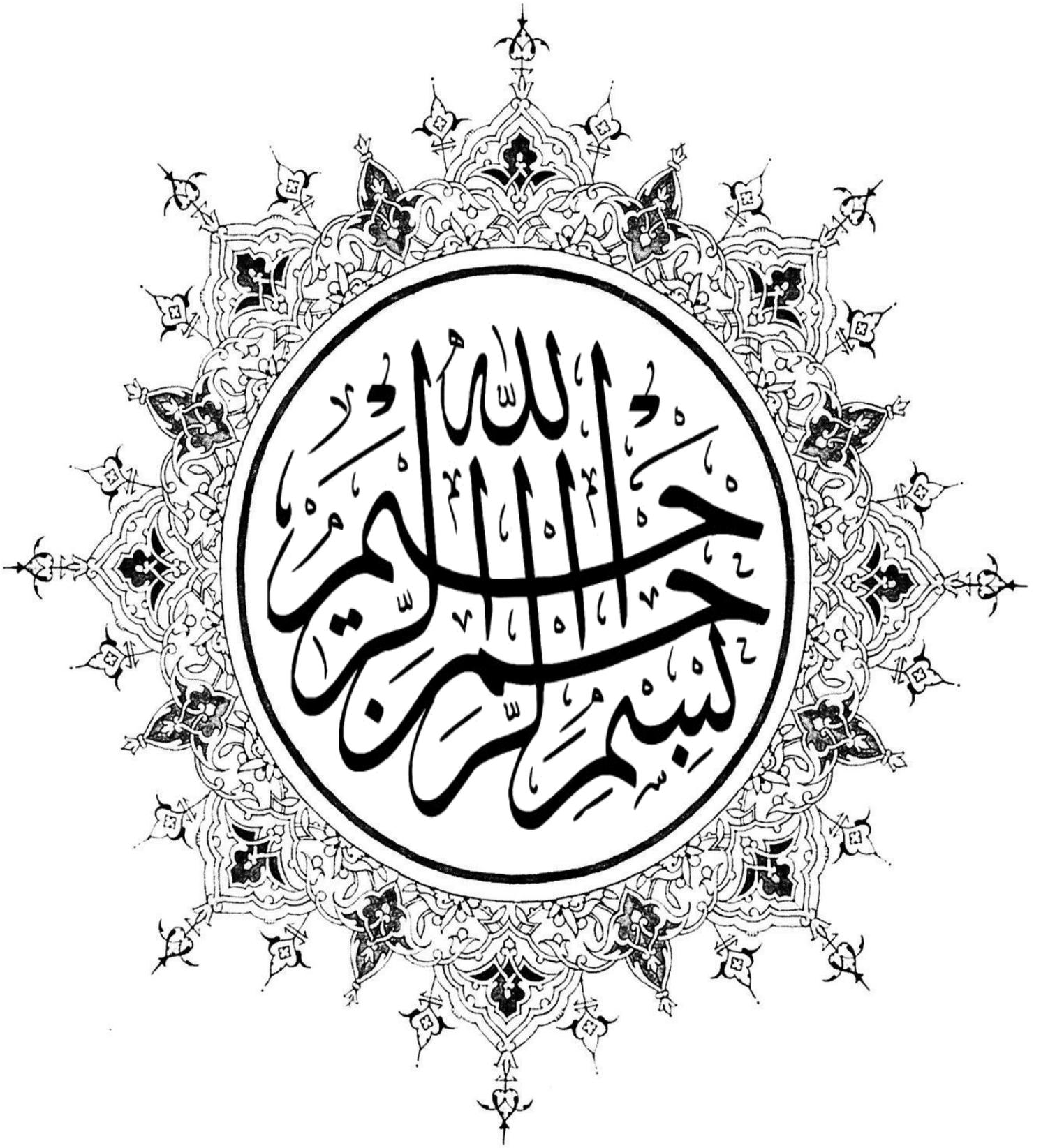
بخاخشة موسى

من إعداد الطلبة:

بوقرة بدر الدين

زيادة سيف الدين

السنة الجامعية 2016/2017



شكر وتقدير

الحمد لله بنعمته تتم الصالحات و برحمته تنزل البركات ، و الصلاة و السلام على خير الأنام محمد رسول الله صلى الله عليه و سلم.
بعد شكر الله سبحانه و تعالى على كرم فضله و حسن توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل المتواضع ، يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى:

الأستاذ الفاضل " **بخاخشة موسى** " على تفضله بالإشراف على هذه الدراسة ونحن نكن له كل التقدير والاحترام لما بذله من جهود من أجلنا، وتوجيهاته القيمة التي قدمها، وعلى الثقة التي وضعها في شخصنا، والذي كان حافزا لإتمام هذا العمل.

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر إلى **مزاري خالد** الذي كان له دورا فاعلا في إعداد هذه الدراسة من الناحية الإخراجية.

الصفحة	العنوان
	التشكرات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ-ب-ج	المقدمة العامة
	الفصل الأول: المعرفة في المؤسسة الاقتصادية.
2	تمهيد الفصل الأول.
3	المبحث الأول: أساسيات حول المعرفة.
3	المطلب الأول: مفاهيم حول المعرفة.
6	المطلب الثاني: مصادر المعرفة وأنواعها.
10	المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة.
15	المبحث الثاني: المعارف الخارجية.
15	المطلب الأول: معرفة الزبون.
22	المطلب الثاني: معرفة المنافس وأنواعها.
24	المطلب الثالث: معرفة المنتج.
28	المبحث الثالث: تنمية وتطوير معارف المؤسسة.
28	المطلب الأول: فجوة المعرفة.
29	المطلب الثاني: تنمية معارف المؤسسة.
31	المطلب الثالث: دواعي وطرق (تطوير) معارف المؤسسة.
	الفصل الثاني: جودة المنتجات في المؤسسة الاقتصادية.
39	تمهيد الفصل الثاني.
40	المبحث الأول: أساسيات حول الجودة.
40	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الجودة.
43	المطلب الثاني: مفهوم الجودة وأهميتها.
46	المطلب الثالث: أبعاد الجودة ومحدداتها.
48	المبحث الثاني: جودة المنتجات.
48	المطلب الأول: مفهوم جودة المنتجات.

49	المطلب الثاني: أهمية جودة المنتجات وتكالييفها.
52	المطلب الثالث: تخطيط الجودة.
55	المبحث الثالث: دور المعارف الخارجية في تحسين جودة المنتجات.
55	المطلب الأول: المعارف الخارجية كمصدر لتفوق التنافسي في المؤسسة.
56	المطلب الثاني: دور معرفة المنافس (القياس المقارن) في تحسين جودة المنتجات.
57	المطلب الثالث: دور معرفة الزبون في تحقيق الولاء والرضا للمؤسسة.
	الفصل الثالث: دور المعارف الخارجية في تحسين جودة المنتجات في مؤسسة سيكما.
61	تمهيد الفصل الثالث.
62	المبحث الأول: تقديم لمؤسسة سيكما.
62	المطلب الأول: التعريف بالمركب.
63	المطلب الثاني: وحدات المركب وهيكله التنظيمي.
65	المطلب الثالث: مؤهلات وأهداف المركب.
66	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية لدراسة.
66	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات.
67	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.
67	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة (الاستبيان).
69	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
69	المطلب الأول: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية.
73	المطلب الثاني: تحليل المعلومات الخاصة بالدراسة.
86	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.
89	المطلب الرابع: تفسير النتائج.
92	خلاصة الفصل.
94	الخاتمة العامة.
	قائمة المراجع.
	قائمة الملاحق.

قائمة الأشكال:

الصفحة	البيان	الرقم
12	نموذج ليونارد.	1
13	نموذج موئل.	2
26	سمات المنتج.	3
29	العلاقة بين فجوة المعرفة وإستراتيجية الأعمال.	4
64	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيكما.	5
70	شكل يوضح النسبة المئوية لتوزيع العينة حسب الجنس.	6
71	أعمدة بيانية توضح عينة الدراسة حسب العمر.	7
72	أعمدة بيانية توضح عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	8
72	شكل يوضح النسبة المئوية لتوزيع العينة الوضعية المهنية.	9
73	أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في الوظيفة.	10
75	تحويل معرفة الزبائن والمنافسين إلى منتجات وخدمات .	11
76	شكل يبين النسبة المئوية لمدى إدخال المؤسسة تحسينات على منتجاتها.	12
76	أعمدة بيانية توضح نسبة مصدر تحسينات المنتج.	13
77	شكل يبين النسبة المئوية لمدى استماع المؤسسة لشكاوي زبائنها.	14
77	أعمدة بيانية توضح التحسين المستمر للمنتجات.	15
78	شكل يبين النسبة المئوية لمدى كفاءة المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها لجذب أكبر عدد من الزبائن.	16
78	شكل يوضح النسبة المئوية التي تعتمد عليها المؤسسة في مقارنة مستويات أدائها مع المؤسسات المنافسة لها.	17
79	أعمدة بيانية توضح مدى قيام المؤسسة بدراسة سلوك المستهلكين اتجاه المنتج.	18
79	أعمدة بيانية توضح أدوات تحليل السوق.	19
80	أعمدة بيانية توضح هل توجد مؤسسات منافسة لمؤسستكم.	20
80	أعمدة بيانية توضح من بين الأدوات التنافسية التي تمتلكها المؤسسة.	21
81	أعمدة بيانية يوضح إمكانية تقدير المؤسسة لمستوى جودة منتجاتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	22
81	أعمدة بيانية توضح إمكانية المعارف الخارجية في مساعدة المؤسسة.	23

82	أعمدة بيانية توضح إمكانية تبني المؤسسة استراتيجيات تنافسية.	24
82	شكل يوضح النسبة المئوية حول امتلاك المؤسسة موقعا الكترونيا للتواصل مع زبائننا.	25
83	شكل يوضح النسبة المئوية لمدى احتكاكا بين المؤسسة والزبائن.	26
83	شكل يوضح النسبة المئوية حول مواجهة المؤسسة عوائق في تحسين منتجاتها.	27
84	شكل يوضح النسبة المئوية مدى امتلاك المؤسسة ميزانية مخصصة لدراسة السوق.	28
84	شكل يوضح النسبة المئوية في مدى المؤسسة باحثين مختصين.	29
85	شكل يوضح النسبة المئوية حول امتلاك لمؤسسة علاقات مع الجامعات ومراكز البحث.	30
85	أعمدة بيانية توضح العناصر التي تمثل عائقا في تحويل آراء الزبائن وترجمتها إلى منتجات.	31
86	أعمدة بيانية توضح العناصر التالية التي تحد من تحويل الأفكار والمعارف إلى ابتكارات.	32

قائمة الجداول:

الصفحة	البيان	الرقم
16	أوجه التشابه بين الزبون الداخلي والخارجي	1
16	أنماط الزبائن.	2
23	مكونات معرفة المنافسين.	3
42	تطور نظام الجودة.	4
47	أبعاد الجودة عند Carvin.	5
66	مقياس ليكارت الخماسي.	6
67	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة.	7
68	المدى.	8
69	معامل ألفا كرونباخ.	9
70	توزيع العينة حسب الجنس.	10
71	يوضح عينة الدراسة حسب العمر .	11
72	عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	12
72	العينة الوضعية المهنية.	13
73	عينة الدراسة حسب الأقدمية في الوظيفة.	14
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول.	15
75	تقوم المؤسسة بتحويل معرفة الزبائن والمنافسين إلى منتجات وخدمات.	16
76	هل قامت المؤسسة بإدخال تحسينات على المنتجات.	17
76	مصدر تحسينات المنتج.	18
77	تستمع المؤسسة باستمرار إلى شكاوي الزبائن.	19
77	تحرص المؤسسة على التحسين المستمر للمنتجات.	20
78	تعمل المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها لجذب أكبر عدد من الزبائن.	21
78	تعتمد المؤسسة إلى مقارنة مستويات أدائها مع المؤسسات المنافسة لها.	22
79	تقوم المؤسسة بدراسة سلوك المستهلكين اتجاه المنتج.	23
79	أدوات تحليل السوق .	24
80	هل توجد مؤسسات منافسة لمؤسستكم.	25

80	من بين الأدوات التنافسية التي تمتلكها المؤسسة.	26
81	ما هو تقديركم لمستوى جودة منتجاتكم مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	27
81	المعارف الخارجية تساعد المؤسسة.	28
82	تبني المؤسسة استراتيجيات تنافسية .	29
82	تمتلك المؤسسة موقعا الكترونيا للتواصل مع الزبائن.	30
83	يوجد احتكاكا بين المؤسسة والزبائن.	31
83	تواجه المؤسسة عوائق في تحسين منتجاتها.	32
84	تمتلك المؤسسة ميزانية مخصصة لدراسة السوق.	33
84	تمتلك المؤسسة باحثين مختصين.	34
85	للمؤسسة علاقات مع الجامعات ومراكز البحث.	35
85	من بين العناصر التالية التي تمثل عائقا في تحويل آراء الزبائن وترجمتها إلى منتجات.	36
86	من بين العناصر التالية تلك التي تحد من تحويل الأفكار والمعارف إلى ابتكارات.	37
87	اختبارات t-test للفرضية الأولى.	38
88	اختبارات t-test للفرضية الثانية.	39
89	اختبارات t-test للفرضية الثالثة.	40

المقدمة

تؤكد الدراسات الحديثة بأن المعرفة المصدر الأكثر أهمية في بناء ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات بحيث يصعب تقليدها، كما تعتبر مؤشر لخلق القيمة، فالمعرفة لا تتصف بالندرة باعتبارها تبنى بالتراكم ولا تتناقص بالاستخدام بل على عكس ذلك، فهي تستخدم لتوليد أفكار جديدة بتكلفة أقل كما تعتبر المعرفة السبيل إلى اكتشاف المتغيرات التي تحصل في المحيط الداخلي والخارجي، فالمصدر الأساسي لخلق القيمة المضافة يرتكز على المعارف والكفاءات، وذلك يتطلب النقل السريع والفعال وتجهيدها في إنتاج المنتجات والخدمات.

إن تلبية حاجات وأذواق الزبائن ترتبط أساسا بجودة المنتج أو الخدمة التي يحصل عليها ولهذا نجد المؤسسات اليوم تعمل جاهدا على تحسين جودة المنتجات التي تقدمها.

لقد أصبح ينظر إلى الجودة على أنها الأرباح العالية والعيوب الصفرية، وأصبحت بهذا المعنى وظيفة وعمل كل فرد في المؤسسة بصرف النظر عن موقعه وطبيعة عمله.

وهذا ما يجعل المؤسسات المعاصرة تهتم بهذا المورد الإقتصادي وتحاول الحفاظ عليه وتنميته باستمرار واستثماره بشكل أفضل وهذا ما أدى إلى ضرورة إيجاد منهجية تحقيق التمايز من خلال جودة المنتجات لأن الجودة أمست غاية وهدف الإدارة الناجحة والجهة الأكثر أهمية لمواجهة التحديات التنافسية وذلك من خلال مسح المحيط الخارجي للمؤسسة من أجل مواكبة التغيرات الناجمة وتحسين جودة منتجاتها باستمرار، فالتحسين مطلب أساسي لنجاحها كونه يجلب المؤسسة في حالة تفوق وتميز دائم عن المنافسين.

الإشكالية:

بناء على ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيس التالي :

✓ كيف تساهم المعارف الخارجية في تحسين جودة المنتجات ؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

✓ ما المقصود بالمعرفة ؟ وما أهميتها بالنسبة للمؤسسة ؟

✓ ما هي أهم إستراتيجيات المعرفة ؟ وما هي أنواعها ؟

✓ ما المقصود بالمعارف الخارجية للمؤسسة ؟

✓ ماذا نقصد بجودة المنتجات ؟

- ✓ ما هي أبعاد ومحددات الجودة ؟
- ✓ كيف يتم تحسين الجودة عن طريق المعارف الخارجية للمؤسسة ؟

الفرضيات:

- ✓ تقوم المؤسسة محل الدراسة بدراسة محيطها الخارجي.
- ✓ تساهم المعارف الخارجية (معرفة الزبائن والمنافسين) في تحسين جودة منتجات المؤسسة.
- ✓ يرتبط تحليل وتطوير المعارف الخارجية بتحسين جودة المنتجات.

مبررات اختيار الموضوع:

- ✓ هناك عدة مبررات جعلتنا نختار هذا الموضوع من أهمها :
- ✓ عدم توافر الدراسات والبحوث بالقدر الكافي التي تعالج مسألة المعارف الخارجية وتأثيرها على جودة المنتجات.
- ✓ تماشي الموضوع مع التحولات التي يشهدها العالم اليوم والذي يقوم على أساس المعرفة.
- ✓ الوصول إلى بعض الحلول والاقتراحات التي تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات.
- ✓ المساهمة ولو بجزء بسيط في إثراء المكتبة الجامعية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي :

- ✓ صعود المعرفة في سلم عوامل الإنتاج.
- ✓ الميزة التنافسية أصبحت مرتبطة بالمعرفة والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة.
- ✓ أهمية الجودة في المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ التشخيص الإستراتيجي للبيئة الخارجية ودوره في التفوق والتميز، حيث معرفة الأسواق يزيد في فرص المؤسسة ويقلل من التهديدات الخارجية.
- ✓ المنافسة الحادة بين المؤسسة والتي تفرض على المؤسسة تحسين جودة منتجاتها وذلك من أجل تحقيق الريادة.

أهداف البحث :

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ✓ تسليط الضوء على جودة المنتجات المقدم من طرف مركب الدرجات النارية سيكما.
- ✓ الكشف عن كيفية الاستفادة من المعارف الخارجية المحصلة في تحسين جودة المنتجات.
- ✓ التعرف وتحديد المفاهيم المتعلقة بالمعرفة واستراتيجياتها.
- ✓ التعرف على جودة المنتجات وأهميتها بالنسبة للمؤسسة والزبون.

منهج الدراسة :

لقد اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع علي المنهج الوصفي في الجانب النظري، حيث سمح لنا باستعراض المفاهيم الخاصة بالمعرفة والجودة دور المعرفة في تحسين جودة المنتجات واستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة في الجانب التطبيقي.

أدوات الدراسة:

قصد انجاز البحث سواء في قسمه النظري أو التطبيقي ،ثم الاعتماد على مجموعة من الأدوات العلمية للحصول على المعلومات وتحليلها ،ومن ابرز هذه الأدوات نذكر:

✓ **المسح المكتبي:** يتمثل في الاطلاع والاستعمال للمراجع و المصادر ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بالموضوع.

✓ **الاستبيان:** يعتبر تقنية أساسية في بحثنا إذا انه يعطي الحرية لكل فرد بالإجابة على الأسئلة.

تقسيم الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية فإننا قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول منها فصلين نظريين وفصل أخير مخصص لدراسة حالة.

تناولنا في الفصل الأول المعرفة في المؤسسة ، أين عالجنا في المبحث الأول المعرفة من حيث مفهومها ومصادرها وإستراتيجياتها، أما في المبحث الثاني فتناولنا المعارف الخارجية للمؤسسة كمعرفة الزبائن والمنافسين

والمنتجات، أما في المبحث الثالث تناولنا آليات تنمية وتطوير معارف المؤسسة كما تطرقنا في هذا المبحث إلى فجوة المعرفة .

أما في الفصل الثاني فتناولنا الجودة في المؤسسة وقمنا كذلك بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث ، حيث يعتبر المبحث الأول كمدخل مفاهيمي للجودة ، أما المبحث الثاني فيتحدث عن جودة المنتجات في المؤسسة ، أما المبحث الثالث فيتحدث عن دور المعارف الخارجية في تحسين جودة المنتجات.

أما الفصل الثالث فقسمناه إلى ثلاثة مباحث ، المبحث الأول فهو يعتبر كتقديم لمؤسسة سيكما للدراجات والدراجات النارية ، أما المبحث الثاني قدمنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة، أما المبحث الثالث فيعالج تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

الفصل الأول:

المعرفة في المؤسسة

الاقتصادية

تمهيد:

تعيش المؤسسات والاقتصاديات اليوم تحولات جذرية وعميقة، حيث أن المنافسة لم تبقى فقط صناعية إنما هي أيضا منافسة في المعارف و المعلومات وكيفية تسييرها.

تدرك المؤسسات اليوم أن المعرفة أصبحت ضرورية لأعمالها . وهذا لا يعود فقط إلى أن منتجاتها وخدماتها وعملياتها تعتمد في جانب أساسي منها على المعرفة ، وإنما وهذا هو الأهم لأن المنافسة في السوق لا تدع الشركات حرة في الاهتمام أو عدم الاهتمام بالمعرفة.

وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية:

المبحث الأول: أساسيات حول المعرفة.

المبحث الثاني: المعارف الخارجية في المؤسسة.

المبحث الثالث: تنمية وتطوير معارف المؤسسة.

المبحث الأول: أساسيات حول المعرفة

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل الأفراد والجماعات والمنظمات، فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها تتمكن المنظمات من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها، من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة.

المطلب الأول: مفاهيم حول المعرفة

تعد المعرفة في عصرنا الراهن مصدرا لتقدم الأمم والشعوب والأفراد، كما أن مفهوم القوة الاقتصادية بدأ يأخذ مفهوما جديدا يركز على المعرفة باعتبارها سلاحا قويا بيد من يمتلكها.

أولا: مفهوم المعرفة

تمثل المعرفة إحدى المصطلحات التي يصعب تعريفها، ويرجع هذا لطبيعتها ولتعدد أبعادها ولتعقيد مضمونها، حيث أسهم الكثير من الباحثين والكتاب بطرح آرائهم حول مفهوم المعرفة وتركز مساهماتهم في صياغة دلالات متنوعة للمعرفة وفقا لمنظورهم الخاص. وعليه يمكن تعريف المعرفة على أنها:

1- المعرفة لغة: حيث عرفها رضا أحمد على أنها " أن المعرفة مصدر للفعل عرف، يعرف، عرفانا، ومعرفة الشيء أدركه بحاسة من حواسه، فهو عارف، عروف، عريف وعرف فلان أي أصابته المعرفة فهو معروف.¹ أما مصطفى إبراهيم وأحمد حسن وآخرون عرفوها على أنها " عرف يعرف معرفة وعرفانا وعرفه أي علم، قدمت الكلمة بنفس المعنى في العديد من المواضيع في القرآن الكريم كقوله تعالى " وإذا سمعوا ما أنزل إلى الرسول ترى أعينهم تفيض من الدمع مما عرفوا من الحق يقولون ربنا آمنا فآكتنبا مع الشاهدين"² أي مما علموا.

2- المعرفة اصطلاحا: حيث تعددت التعاريف من قبل الباحثين والمختصين، ونذكر منها ما يلي:

- ✓ في قاموس أكسفورد: "المعرفة هي معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما" أما في الفلسفة تدل على أنها " تصور مجرد واسع".³
- ✓ كذلك فقد عرفت بأنها " عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط تساعد في إيجاد معنى للمعلومات وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفضلها".⁴

¹ - رضا أحمد، معجم متن اللغة " موسوعة لغوية حديثة"، بيروت، لبنان، دار المكتبة الحياة، 1960، مجلد 4، ص78.

² - مصطفى إبراهيم، أحمد حسن وآخرون، المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية، اسطنبول، تركيا، ص595.

³ - غسان عيسى، إبراهيم العمري دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية في بناء تكنولوجيات المعرفة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، جامعة عمان العربية، الأردن، 2009، ص8.

⁴ - عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2009، ص25.

✓ المعرفة هي مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصدقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة اقتصادية لمستخدمها، فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد وتعتبر قوة المعرفة المورد الأكثر أهمية في القرن الواحد والعشرين في ظل عصرنة المعلوماتية.¹

✓ مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة.² من خلال التعريفات السابقة، يتضح لنا أن مفهوم المعرفة اتسع واشتمل في معان ومفردات عديدة بما يتناسب مع التطور الحاصل في زمن أطلق عليه "عصر المعرفة"، بحيث لم يعد هذا المفهوم مختزل في المعلومات المحفوظة في عقول البشر.

وعلى هذا الأساس فإن "المعرفة هي الفهم الراقي والإدراك الصحيح للظواهر والحقائق من خلال الخبرات والثقافات والمهارات والقدرات الكامنة والمكتسبة لدى الفرد والمنظمة".

ثانيا: التمييز بين البيانات، المعلومات والمعرفة

1- البيانات: حيث عرفت سونيا محمد البكري البيانات على أنها: "اللغة أو الرياضيات، أو الرموز البديلة التي عليها اتفاق عام على أنها تمثل الناس والأهداف، أحداث ومفاهيم".³

أما على إبراهيم سلطان على أنها "مجموعة الحقائق غير المنظمة، قد تكون أرقام، كلمات، أو حروف أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض، أي ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في سلوك مستقبلها".⁴

2- المعلومات: كما عرفت بأنها "حقائق وبيانات منظمة تصف موقفا معينا أو مشكلة معينة ويوضح wigi أنه من أجل أن تصبح البيانات معلومات يجب أن تقدم هذه البيانات في سياق مع وجود هدف، ومع تنظيم

لها، يمكن تمييزه وإدراكه، بحيث تكون لها علاقة بموقف أو مشكلة أو قضية أو بطورف أخرى".⁵

عرفت أيضا بأنها "مجموعة البيانات المنظمة والمستقلة بطريقة مناسبة بحيث تعطي في معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها".⁶

¹ - فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص9.

² - العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص24.

³ - سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة، القاهرة، مصر، ص175.

⁴ - إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ص41.

⁵ - أبو فارة، يوسف أحمد، العلاقة بين استخدام مدخل المعرفة والأداء، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، (إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، ص26).

⁶ - القنديلجي، عامر إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص36.

من خلال التعريفات السابقة تم تعريف البيانات والمعلومات، لذلك يجب التفرقة بينهما لأنهما لا يعينان نفس الشيء.

البيانات عبارة عن مجموعة الرموز والكلمات التي يتم تجميعها من داخل أو خارج النظام، بينما المعلومات من جهة أخرى تعتبر المعرفة المحصلة من البيانات المجمع بعد تشغيلها وترتيبها وإدخال بعض العمليات عليها، فمثلا قد يتم تجميع عدد الوحدات التي يتم بيعها من منتج معين خلال خمس سنوات السابقة في مناطق توزيع مختلفة، وحتى هذه الأخيرة تعتبر الأرقام بيانات أولية وليست معلومات وعندما يتم تشغيل هذه البيانات ويتم إعدادها في صورة توزيع احتمالي أو متوسط حسابي أو انحراف معياري يمكن اعتبارها معلومات تستخدم في إعداد الميزانية تقديرية لمبيعات القادمة.¹

3- المعرفة: حيث عرفها غالب ياسين بأنها " هي مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تؤدي إلى القيام بالأعمال واتخاذ القرارات، أي أن المعرفة عبارة عن معلومات ممزوجة بالتجربة".²
وما يميز المعرفة عن المعلومات أنها ديناميكية معتمدة على الأفراد وضمنية يجب إعادة تكوينها، حيث تستلم معانيها من الأفراد.

ثالثا: أهمية المعرفة

إن المعرفة هي الثروة الحقيقية للمنظمات والأفراد والمجتمعات ككل، فهي أداتها حيوية لقيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق غاياتها التي وجدت من أجلها، وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي ينمو بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام.³
وتتمثل أهميتها فيما يلي:

✓ أدت المعرفة إلى تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث تغيير الجذري في المنظمة، لتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.⁴

¹- كمال الدين الدهراوي، مدخل معاصر في نظم المعلومات المحوسبة، دار الثقافة، ط1، 2000، ص13.

²- سعد غاب ياسين، نظم إدارة المعرفة و رأس المال الفكري العربي، مركز الإمارات للدراسة والبحوث، دولة الإمارات العربية المتحدة، ص11 .

³- علي عبد الستار، مرجع سبق ذكره، ص26.

⁴- حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة في مؤسسة ENAD_ SIDET بسور الغزلان)، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، غير منشورة، جامعة أكلي مهند أولحاج، البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، ص12.

✓ إن المعرفة العلمية والعملية تمثل الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات التكنولوجية حيث أن تكنولوجيا هي إنتاج المعرفة والعلم بالشكل الذي يقود إلى استثمارات جديدة ومن ثم زيادة القدرة الإنتاجية.¹

✓ المعرفة أصبحت أساس خلق الميزة التنافسية.

✓ الزيادة المستثمر في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة بالمعرفة والتي تنجم عنها تكوين رأس مال معرفي.

✓ الزيادة في إعداد العاملين ذوي القدرات والمهارات المتخصصة عالية المستوى، سواء الذين يقومون بتوليد المعرفة وإنتاجها، أو في استخدامها.

وكتيجة لما سبق ونظرا لأهمية المعرفة فإنها أصبحت موردا اقتصادي هام، وعنصر أساسي من عناصر الإنتاج تفسر الإنتاجية المرتفعة والنمو الملموس.

المطلب الثاني: مصادر المعرفة وأنواعها

تمثل المعرفة موردا حيويا من موارد المنظمة، وهي قابلة للتصنيف، كما أنها لا تأتي من فراغ ولا تعيش في فراغ، بل أنها تولد من جذور تنظيمية وبيئية يمكن أن تنمو بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من الموارد التنظيمية.

أولاً: مصادر المعرفة: هناك مصادر داخلية وخارجية للمعرفة أهمها ما يلي:²

1- المصادر الداخلية: تمكن المؤسسة الحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية التي تحوز عليها، حسب دراسة كل من Evlem, Maquordt 2002 أن تلك المصادر تشمل المعرفة الضمنية والصريحة.

✓ المعرفة الضمنية: وتشمل خبرات الأفراد ومعتقداتهم وافتراساتهم وذاكرتهم، وفي الغالب يكون هذا النوع صعب النقل وبالتالي على المنظمة اتخاذ إجراءات تساعد من إمكانية الحصول على تلك المعارف وتقاسمها والوصول إلى منافع مختلفة.

✓ المعرفة الصريحة: وهي أحد مصادر المعرفة التي تعتمد عليها المنظمة، تتمثل في مختلف الوثائق، الإحصائيات، والمذكرات التي تصدرها وتداولها أفراد المنظمة والتي تكون في شكل يسمح باستعمالها، إنجازاتها السابقة في الصناعة، موقعها في السوق، أنشطة، معاملات، قرارات.

¹ - فليح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 13.

² - ريم إبراهيم حوسة، أثر إدارة المعرفة في فاعلية المنظمة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، العدد 72، 2009، ص 769.

ويمكن تعريفها بأنها " يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام والتشارك فيها من خلال البيانات، المحاولات العلمية ومواصفات المنتج والكتيبات، وبناء عليه يمكن نقل المعرفة الصريحة إلى الأفراد بسهولة، كما يؤكد Allen بأنها المعرفة التي يمكن تقاسمها فيما بينهم".¹

كما يمكن للمنظمة الاستفادة من مختلف الندوات، المؤتمرات، والحوارات التي تقيمها المنظمة، إضافة إلى عمليات توظيف واستقطاب الكفاءات الجديدة والتي بإمكانها تزويد المنظمة بمعارف جديدة.

2- المصادر الخارجية: وتشمل بيئة المنظمة الخارجية، وهي تشكل مصدر متجدد وضروري لمعرفة فرص والتهديدات، والتي يبني عليها عائد المنظمة من خلال الميزة التنافسية التي تمنحها لها وتشمل تلك المصادر ما يلي:²

✓ **الزبائن:** يعتبر المستهلكون أو الزبائن مصدر متجدد (معرفة الحاجات) ومقابلة ذلك بتطوير المنتجات والخدمات أو ما يعرف في المجال التسويقي بالتغذية المرتدة الناتجة عن قدرة المنظمة على الإصغاء وربط علاقات متميزة مع محيطها ومستهلكيها وعملائها، وبالتالي بناء علاقات متميزة مع محيطها ومستهلكيها وعملائها، وبالتالي بناء علاقات أكثر توجها للمستقبل يظهر في شكل ولاء للعلامة التجارية، حيث تصبح المعرفة السوقية أحد الفرص المتاحة للمنظمة لتحقيق ميزتها التنافسية، ومصدرا مهما لتطوير معارفها السوقية (معرفة السوق).

✓ **الموردون:** يعتبر الموردون مصدرا أساسيا في تكوين المعرفة الخاصة بالسوق الصناعية ومختلف المواد والمواصفات التي تتميز بها، فالمعرفة التي يمتلكونها تخص المواد، تأثيرها على الإنتاج وتعتبرهم المنظمة مصدر يساهم في تزويدها بمختلف المعارف الكلية لما يتضمنه السوق بمختلف منتجاته.

✓ **المنافسون:** يشكل المنافسون مرجعا أساسيا لملاحظات المنظمة والتعلم منها، حيث تعمل المنظمة على تجميع مختلف البيانات عنها، والقيام بالهندسة المعاكسة وتفكيك المنتجات، وبالتالي إضافة معارف جديدة من خلال العمليات السابقة (لقياس المقارن).

عادة ما تلجأ المنظمات الذكية إلى تقديم إجراءات وحوافز أكثر مما تقدمه المنظمات المنافسة، بهدف الحصول على الأسرار والمعارف التي تعمل بها المنظمات المنافسة وتحاول إضافة قيمة لرصيد المعرفي.

¹ - وهيبه حسين داسي، إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم علوم الاقتصاد، 2007، ص3.

² - موسى بخاششة، إدارة المعرفة كإستراتيجية فعالية وتنافسية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة باجي مختار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2015، ص20.

✓ **الشركاء:** يعتبر الشركاء مصدر سريع لتقدم مختلف الخبرات والمعارف التي تفتقد إليها المؤسسة، من خلال إقامة تحالفات مختلفة، فقد تمتلك الشركة أموال مادية ولكن تفتقد لأصول المعرفة، وهنا تستفيد الشركة من تلك المعرفة بطريقة تسمح لها بإضافة قيمة معرفية تسمح لها بتوظيف تلك المعارف واستثمارها في تقوية مركزها التنافسي.¹

كما تلجأ الشركات إلى الإقتداء بالمنظمات الأخرى والمشاركة بالمؤتمرات واستئجار الخبرات ومراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والإعلام لغرض زيادة معارفها وتشكيل قاعدة معرفة عن البيئة الخارجية تساهم في اتخاذ قرارات دقيقة.

ثانيا: أنواع المعرفة: هناك العديد من التصنيفات نذكر منها ما يلي:

1- تصنيف نانوكا: حيث صنفها إلى صنفين هما:

✓ **المعرفة الصريحة:** هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كلا من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، وكذلك البيانات والمعلومات المخزنة التي تتعلق بالبيانات والإجراءات والبرامج والموازنات والمستندات الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية.²

وتعرف أيضا بأنها " المعلومات الموثقة أو المرزمة التي تحتويها الوثائق والمراجع والكتب والمدونات والتقارير، ووسائط التخزين الرقمية، لذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد، ويمكن تحويلها من لغة إلى لغة أخرى ومن شكل إلى شكل آخر، ويمكن قراءتها وإنتاجها وبالتالي تخزينها واسترجاعها".³

✓ **المعرفة الضمنية:** يرى Allen بأن المعرفة الضمنية هي المعرفة المخفية، تشير إلى المهارات داخل عقل كل فرد والتي يصعب نقلها وتحويلها إلى الآخرين، وقد تكون هنا فنية أو إدراكية وليس من السهل فهمها على أنها عملية أو التعبير عنها بكلمات، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيه، إلا أنه يمكن الاستثمار فيه من خلال بعض الممارسات وتحويل بعضها إلى معرفة صريحة.⁴

¹- موسى بخاششة، مرجع سبق ذكره، ص20.

²- هيثم حجازي، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص66.

³- محمود عواد، مرجع سبق ذكره، ص40.

⁴- ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص81.

2- تصنيف zack: حيث صنفها كما يلي:¹

- ✓ المعرفة الجوهرية: هي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الذي يكون مطلوباً لدى المنظمة، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمنظمة قابلية بقاء التنافس طويل الأمد.
- ✓ المعرفة المتقدمة: هي النوع أو النطاق الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية بقاء التنافسية، فمع أن المنظمة تمتلك بشكل عام المستوى نفسه والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عنهم في قدرتها على التميز في معرفتها لكسب الميزة التنافسية.
- من هذا التمييز، هذا يعني أن المنظمة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركزها التنافسي في السوق عموماً أو التميز في شريحة سوقية من خلال المعرفة المتقدمة.
- ✓ المعرفة الابتكارية: هي المعرفة التي تمكن المؤسسة من أن تقود صناعتها ومنافستها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم.

3- تصنيف Landfall: الذي يصنف المعرفة إلى أربعة أنواع هم:²

- ✓ معرفة ماذا: تعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها.
 - ✓ معرفة لماذا: هي المعرفة حول المبادئ والقوانين.
 - ✓ معرفة كيف: وتعني المهارات القابلة لتنفيذ مهمة معينة بنجاح.
 - ✓ معرفة من: وهي المعرفة حول من يعرف ماذا أو كيف.
- ونستطيع القول أن هذا التصنيف مقنع وشامل لأن الإجابة على مختلف التساؤلات الواردة كفيلاً بالحصول على معرفة كاملة للحقائق المحيطة، فمعرفة كيف تبحث في كيفية عمل النظم والأدوات، وكيف يمكن خلق وتكوين قيمة من عناصرها ومدخلاتها، كما أن معرفة ماذا ولماذا تنشأ بذلك الوعي والإدراك المعمق للظواهر والمشكلات والبحث عن الأسباب والعوامل المؤثرة والمتغيرات المترابطة والمعقدة، فهذه المعرفة تجيب عن أسئلة الباحثين والدارسين.

ثالثاً: خصائص المعرفة:

تتمثل أهم خصائص المعرفة فيما يلي:

¹- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات المؤسسة، المراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص45.

²- سمراء كحللات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم المكتبات، 2009، ص32-33.

- 1- إمكانية توليد المعرفة: تشير هذه الخاصية إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب، التي تساهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة.
- 2- إمكانية امتلاك المعرفة: أي أن المعرفة ذات القيمة المالية يمكن أن تمتلك ولذلك نلاحظ بعض الشركات تتمسك بمثل هذه المعرفة، وتبذل جهود كبيرة من أجل تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية بشأن الملكية المادية.¹
- 3- إمكانية تخزين المعرفة: حيث أن المزيد من المعرفة يتم تخزينها خارجياً وأن ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر ما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق أن تقوم بتخزينه، وهذا التخزين كان على الورق، الأفلام، الأشرطة... الخ، والآن على وسائل التخزين الإلكترونية في وقت أصبح هناك ما يقرب من 12 ألف موقع جديد في الأسبوع يضاف على شبكة الانترنت.²
- 4- إمكانية تصنيف المعرفة: وذلك حسب مجالات متعددة، مثل المعرفة الضمنية والصريحة وغيرها من التصنيفات الأخرى؛ لان ليست كل المعارف في المنظمات هي صريحة، فالكثير منها يحتفظ بها في رؤوس الأفراد، فهناك معرفة فطرية نحن مزودون بها كإمكانيات ذهنية وهي قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة، فهي تسبه الطاقة التي في البطارية يمكن استخدامها بمجرد توصيلها بالاستخدام،³ وكذلك المعرفة لا تستهلك بالاستخدام، بل على العكس تتطور وتولد بالاستخدام، وأن إمكانية تقاسم المعرفة والخبرات العلمية تشير أيضاً إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توفرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك.⁴

المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة

قدمت العديد من النماذج لإدارة المعرفة من مطلع السبعينات القرن الماضي إلى السنوات الأخيرة ومن أبرز النماذج نذكر منها:

أولاً: نموذج Nanoka & Takoshy

ويتضمن الاستراتيجيات المعتمدة على المعرفة، وهنا يتم تناول المعرفة على وفق مصادرها (صريحة أو ضمنية) (فردية أو جماعية) و يناقش هذا النموذج تحول المعرفة من نموذج إلى آخر، أي الانتقال من الضمنية إلى

1- إبراهيم الخلوف، إدارة المعرفة، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص36.

2- حسين عجلان، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص30.

3- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص31.

4- إبراهيم الخلوف المكاوي، مرجع سبق ذكره، ص38.

الصريحة، وذلك بالتعبير عن المعرفة الضمنية بمفاهيم واضحة ومحاولة توثيقها، ونقل المعرفة من الفرد إلى الجماعة باستخدام المستويات التنظيمية في المنظمة الواحدة أو حتى بين المنظمات ذات التخصصات المتقاربة.

ثانيا: نموذج Wigi

ويتضمن هذا النموذج عدة استراتيجيات بحيث تعكس طبيعة عمل المنظمة وهي كما يلي:¹

وصف استراتيجية المعرفة بإستراتيجية أعمال، فهي تنظر إلى المعرفة بوصفها (منتج).

1- استراتيجية إدارة الموجودات المعرفية (معرفة صريحة وضمنية).

2- استراتيجية تطوير مهارات العاملين وتشجيعهم على تقاسم المعرفة.

3- استراتيجية خلق المعرفة، وهي تركز على ابتكار المعرفة أو خلق معرفة جديدة بالاعتماد على البحث والتطوير.

4- استراتيجية نقل المعرفة وتحويلها، وتقديم الممارسات الأفضل لتحسين كفاءة الخدمات المقدمة، وتتضمن هذه الإستراتيجية مفهوم الإبداع.

5- استراتيجية فهم حاجات المستفيدين من المنظمة.

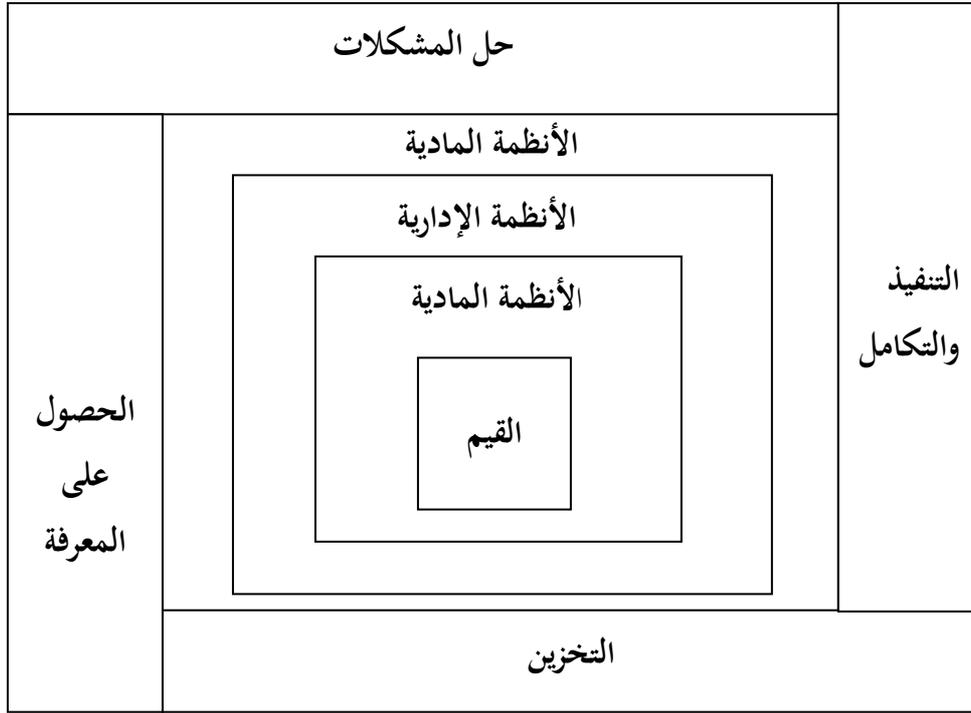
ثالثا: نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة :

هذا النموذج يقوم على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل مقدرة جوهرية، وأن هذه المعرفة (المقدرة

الجوهرية) توجد في أربع أشكال كما يلي:

1- فيصل علوان الطائي، أميمة حميد الهادي، استراتيجيات إدارة المعرفة والاستراتيجيات الأمثل لإدارة المعرفة، ورقة بحثية مقدمة، جامعة كربلاء، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، إدارة الأعمال ، 2014، ص17.

الشكل رقم(1): يوضح نموذج ليونارد.



Source : D.Lenord-Barton : cor culpabilité and rigidités a paradoxe in management Product développement stratégie management journal, N(13), p111.

ومن خلال هذا الشكل نجد أن:¹

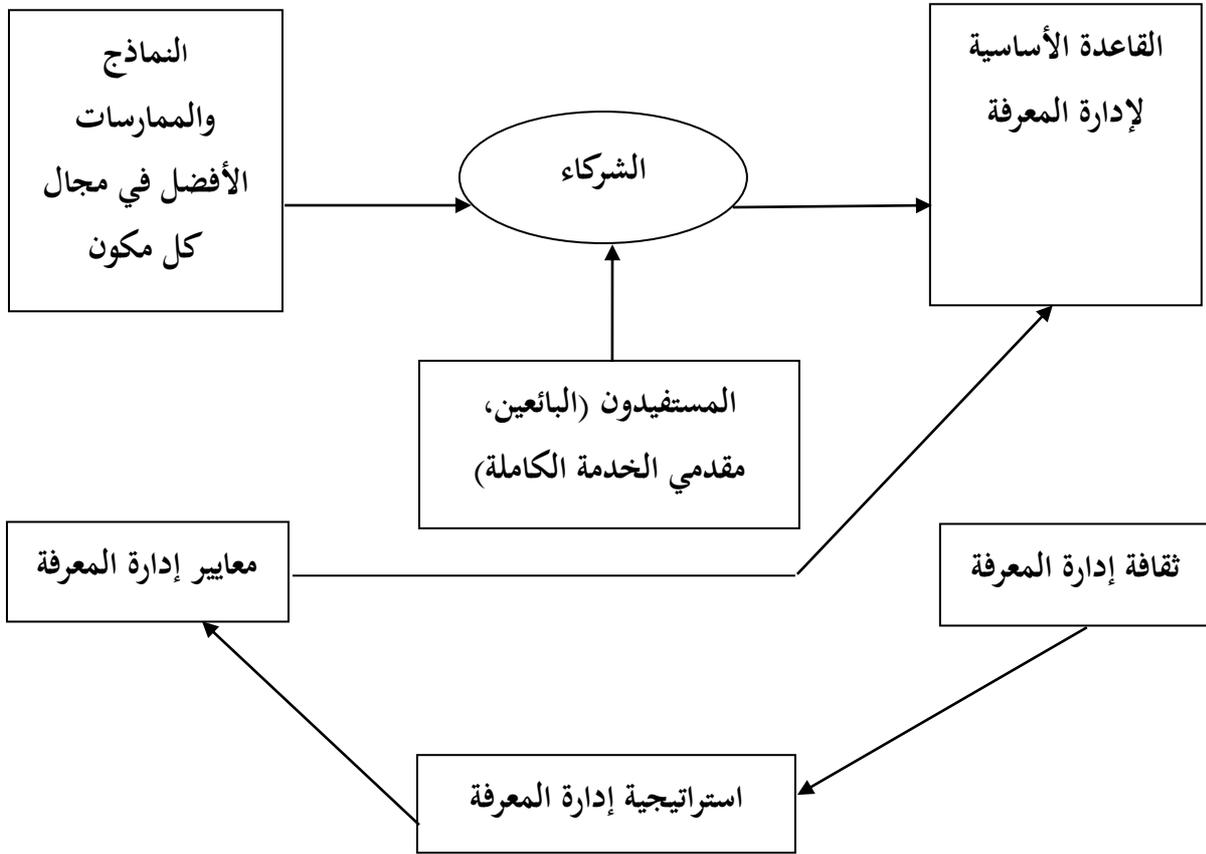
- المعرفة قد تكون في شكل مادي، وهذه يمكن أن يكون مثلا في المنظمة تصميم متمثلة في براءة اختراع، وهذه المعرفة التي يمكن أن نراها ونلمسها لأنها ملموسة.
- 1- المعرفة قد تكون مجسدة في الأنظمة الإدارية، وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرف التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية.
- 2- المعرفة قد تتجسد في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين، أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.
- 3- المعرفة قد توجد أيضا في القيم الصغيرة كما سماها ليونارد للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل (الثقافة التنظيمية).

¹- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص117.

رابعاً: نموذج موئل لإدارة المعرفة

هذا النموذج قدمه دينس وينوسكاي للمنظمة لاستجابة لحاجات المستفيدين والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2): يوضح نموذج موئل.



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم، والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط، 2005، 1، ص 118.

يقوم هذا النموذج على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية ولا نهاية، لهذا فان هناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة، وفي هذا النموذج ذي السلسلة الدائرية هناك أربعة مكونات متفاعلة، كل واحدة منها تعمل بشكل مستقل، إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل، وهذه المكونات هي:¹

1- القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة: وتتمثل في كل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال إدارة المعرفة في المنظمة، وأنها الهيكل الفنية لإدارة المعرفة التي تستخدم وتنشئ إمكانيات .

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 121.

2- ثقافة إدارة المعرفة: وهي الثقافة التي تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة، وهي التي تأتي بالإستراتيجية وليس الإستراتيجية هي التي تنشأ الثقافة كما أن الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة.

3- أهداف إدارة المعرفة: وهي تتمثل عادة في تحسين قدرات المنظمة، سواء في تحسين استغلال المنظمة لمواردها، أو تحسين قدراتها وكفاءتها في استغلال مواردها في منتجات وخدمات وعمليات المنظمة؛

4- معايير إدارة المعرفة: تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المنظمة لتحسين العلاقة بين المورد، الموزعين، الزبائن، وكذلك مع التكنولوجيا والقدرات المتحققة مقارنة مع منافسين.

خامسا: نموذج ديفيد سكايرم لإدارة المعرفة

يقوم هذا النموذج على أساس قوتين محركتين وسبع رافعات إستراتيجية، تتمثل القوة المحركة الأولى بالاستخدام الأفضل للمعرفة التي توجد في المنظمة، والطرق التي تحقق أفضل تقاسم للممارسات وتطوير قواعد البيانات وحل المشاكل والدروس المتعلمة، وهذه القوة يعبر عنها (أن نعرف ما نحن نعرف) لتجنب إعادة ابتكار العجلة في حل مشكلة في الماضي حلها بنجاح، أما القوة المحركة الثانية، فهي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة، ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز وإثراء الابتكار، أما عوامل النجاح السبعة في هذا النموذج لإدارة المعرفة فهي:¹

1- معرفة الزبون: أي تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات الزبون واستخدامها لإثراء رضاه من خلال منتجات وخدمات محسنة.

2- المعرفة في المنتجات والخدمات: أي المعرفة الجسدة في المنتجات وما يرتبط بها والخدمات كثيفة المعرفة؛

3- المعرفة في الأفراد: أي تطوير الجدارة البشرية وتنمية الثقافة الابتكارية، حيث التعلم وتقاسم المعرفة لهما قيمة عالية؛

4- المعرفة في العمليات: تجسيد المعرفة في عمليات العمال وإمكانية الوصول إلى الخبرة في النقاط الحرجة؛

5- الذاكرة التنظيمية: وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي، سوء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات الخبرة.

6- المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المنظمة إلى الموردين والزبائن والعاملين.

¹- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص122.

7- الأصول المعرفية: تتمثل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستقلاله.

المبحث الثاني: المعارف الخارجية في المؤسسة.

المطلب الأول: معرفة الزبون

تعتبر معرفة الزبون خيارا استراتيجيا لبناء وتحقيق التفوق التنافسي ويعد هذا الاهتمام تحولا جذريا من المنظور الداخلي للتفوق على أساس العمليات إلى منظور التفوق على أساس الزبون. وقبل التطرق إلى معرفة الزبون لابد من تعريف الزبون.

أولا: مفهوم الزبون: هنالك العديد من التعاريف تذكر منها:

- ✓ هو ذلك الشخص الذي يقتني البضاعة أو يشتري بهدف إشباع حاجاته المادية والنفسية أو لأفراد عائلته.¹
- ✓ هو الشخص الداخلي أو الخارجي الذي يشتري منتج مؤسسة ما من السوق الصناعي أو الاستهلاكي لتحقيق حاجاته ورغباته أو رغبات عائلته.²
- ✓ كما يعرف الزبون بأنه: الشخص العادي أو الاعتباري الذي يقوم بشراء السلع والخدمات من السوق لاستهلاكه الشخصي أو لغيره بطريقة رشيدة في الشراء والاستهلاك حيث يقوم الزبون بعملية الشراء الرشيدة لإشباع حاجاته ومتطلباته التي تشبع من خلال الحصول على السلع والخدمات من السوق عن طريق عمليات مختلفة.³

ويمكن تصنيف الزبائن إلى:

1- الزبائن الخارجيين: أولئك الأفراد (المستهلكين) الذين تتمحور حولهم كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباتهم وتحفيزهم على اقتناء السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة.⁴

أو هم الأشخاص الذين يتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة ويتقبلون المخرجات النهائية منها.

2- الزبائن الداخليين: وهم الأفراد العاملين في جميع الوحدات والأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال.

¹- زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الولاية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص80.

²- علاء فرحان طالب، أميرة الجباني، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص73.

³- زاهر عبد الرحيم، نفس المرجع، ص80.

⁴- يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم دباس العبادي، إدارة العلاقة مع الزبون، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص60.

والجدول التالي يوضح أوجه التشابه بين الزبون الداخلي والخارجي
الجدول رقم (01): أوجه التشابه بين الزبون الداخلي والخارجي

أوجه التشابه	الزبون الداخلي	الزبون الخارجي
الاستلام من	العملية الإنتاجية السابقة	آخر عملية إنتاجية
التوقيت	حسب الحاجة	حسب التسليم أو عند الحاجة
الاهتمام	الاستلام بالتوقيت الملائم وبالموصفات المتفق عليها	الاستلام بالموعد
الشكوى	من التأخير أو عدم الملائمة	من وقت الانتظار أو تأخر التسليم
النتائج	رضا العامل	رضا وولاء الزبون

المصدر: علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة "إدارة معرفة الزبون"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2009 ص74.

ثانيا: أنماط الزبون: يمكن الإشارة إلى عشرة أنماط من الزبائن على وفق صفاتهم الشخصية وطرق التعامل معهم.
الجدول رقم (2): يوضح أنماط الزبائن.

نمط الزبون	صفاته الشخصية	طرق تعامله
زبون سلبي	<ul style="list-style-type: none"> - يتصف الزبون هنا بالخجل والمزاجية. - كثرة الأسئلة ورغبته في الإصغاء بانتباه ويقظة. - البطء في اتخاذ القرارات. - إعطاء ردود في الأسئلة التي تطرح. 	<ul style="list-style-type: none"> - الصبر ومحاولة الوصول إلى الأسباب التي تؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ القرارات. - مسابرة للوصول إلى ما يحقق رغباته. - أن لا يجبره الموظف للتعرف بالاتجاه الذي يرغبه. - الإدراك لديه بأهمية وقته.
الزبون المتشكك	<ul style="list-style-type: none"> - يتصف هذا الزبون بنزعة عميقة وعدم الثقة. - الهيمنة التهامية التي تنطوي على السخرية 	<ul style="list-style-type: none"> - معرفة الأساس الذي يبني عليه شكه وعدم الثقة. - عدم محاورته في ما يدعي ويقول.

<p>- تكثيف الحوار معه بطريقة تزيل شكّه وعدم الثقة.</p>	<p>على ما يقوله الغير له. - صعوبة معرفة الشيء الذي يريده.</p>	
<p>- محاولة إنهاء معاملته بسرعة. - معاملته على أنه شخص ذو أهمية كبيرة وأنه صاحب الرأي القيم. - الابتعاد عن الدخول في التفاصيل والتركيز على الهدف الأساسي.</p>	<p>- يبالغ في إدراكه لذاته وهذا ما يولد لديه اتجاهات ونزاعات التميز والسيطرة. - الغرور المفرط الذي يقود دائمًا إلى الشعور بالثقة.</p>	<p>الزبون المغرور المندفع</p>
<p>- إشعاره بأنّ فرص الاختيار أمامه محدودة. - إشعاره بأنّ الطريق إلى الحلّ البديلة مغلقة. - إشعاره بافتقار آراءه إلى المنطق من خلال تدعيم أقواله بالأسباب.</p>	<p>- يتصف بعدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسه. - يبدو مترددًا في حديثه وغيره مستقر في رأيه. - لا يتم إجابته بنعم أو لا وإنما يؤجل قراراته إلى وقت آخر.</p>	<p>الزبون المتردد</p>
<p>- الأدب والتحلي بالصبر في التعامل معه. - استيعاب ثورة غضبه والتعرف على مشاكله ومحاولة الوصول إلى أسباب الغضب لديه وتسويتها.</p>	<p>- تميزه بالغضب وإمكانية الإثارة بسرعة. - يستمتع بالإساءة للآخرين وإلحاق الضرر بهم. - صعوبة إرضائه فأرائه دائمًا متشددة وفيها نوع من التهجم.</p>	<p>الزبون الغضبان</p>
<p>- أن يتم تتبع حركاته ومحل اهتمامه دون إشعاره بذلك. - تقديم البراهين التي تثبت بأنّ ما تقوم المنظمة به هو الأفضل.</p>	<p>- يميل هذا الزبون إلى التمعن في الأشياء . - لا يوجد في ذهنه شيء محدد يريده فهو يتمتع بالتسوّق. - لا يرغب أن يكون محل مراقبة وملاحظة وإذا يشعر بذلك فإنه يكف فورًا عن عمله.</p>	<p>الزبون المشاهد</p>
<p>- محاولة مساعدته لتجنبه الأخطاء. - الطلب منه قراءة أية معلومات</p>	<p>- يتصف بالتفاخر الدائم وقدراته على اتخاذ القرارات بسرعة.</p>	<p>الزبون النزوي</p>

<p>تتعلق باختياره قبل اتخاذ القرار.</p>	<p>- تتحكم عواطفه بسلوكه الاستهلاكي. - يكره المعلومات التفصيلية والشرح المستفيض عن الخدمة وما يعد ذلك إلى مضيعة الوقت.</p>	
<p>- استخدام الحقائق التي تساعد على الاختيار الصحيح. - الحرص على إعطائه المعلومات الصحيحة وعدم مناقشته بغير علم. - الجدوية في أسلوب الحوار المستخدم معه.</p>	<p>- يتسم بالهدوء وقلة الكلام فهو يسمع أكثر مما يتكلم. - يمتاز بالاتزان وعدم السرعة في اتخاذ القرار. - يعتمد على البحث والتقصي عن المعلومات لاتخاذ القرار الأنسب.</p>	<p>الزبون المفكر الصامت</p>
<p>- محاولة مسأيرته في ما يقول والثناء على ذلك. - إظهار التقدير والاحترام لمعارفه. - إشعاره بالاهتمام للأشياء التي يقولها.</p>	<p>- متصف لأنه إيجابي النزعة نشيط. - يفضل اتخاذ قراراته بصورة منفردة بعيداً عن تأثير الآخرين. - محافظ، مقاوم للتغيير وذو عقلية مغلقة.</p>	<p>الزبون العنيف</p>
<p>- معاملته بحرص وحذر. - الإمساك بزمام المبادرة أثناء الحديث معه. - التعبير عن الامتنان والتقدير والاقتراحات التي يقدمها.</p>	<p>- يتسم بأنه صديق مجامل ويستمتع في محادثة الغير. - يتصف بالفكاهة والدعابة. - لديه نزعة الاستحواذ على ما يدور من حوار مع الغير.</p>	<p>الزبون الثرثار</p>

المصدر: علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة "إدارة معرفة الزبون"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص77-75.

ثانياً: معرفة الزبون

تعتبر معرفة الزبون أحد الأبعاد الحيوية المهمة للمعرفة السوقية وقد ازداد الاهتمام بمعرفة الزبون مع تطور مفهوم التسويق نفسه فقد انتقل هذا المفهوم البيعي الذي يعتمد على فلسفة البحث عن أسواق للسلع التي كانت

المنظمات تقوم بإنتاجها إلى المفهوم الحديث للتسويق الذي اعتمد فلسفة جديدة هي "البيع من وجهة نظر الزبون" وهذا المفهوم الجديد للتسويق أدى إلى زيادة الاهتمام بدراسة ومعرفة حاجات الزبائن ورغباتهم من السلع والخدمات والعمل على إشباعها لتحقيق رضا الزبون.

1- مفهوم معرفة الزبون: نذكر مايلي:

✓ هي درجة فهم المنظمة لزيائنها من حيث احتياجاتهم ورغباتهم وكيفية إشباع هذه الحاجات وإرضاء هذه الرغبات.¹

✓ جمع وتحليل المعلومات التي تحتاجها المنظمة عن الزبائن لإدراك احتياجاتهم وتوقعاتهم من أجل بناء علاقة قوية معهم.²

✓ هي الجهود المبذولة من قبل المنظمة لفهم وإدراك حاجات الزبون وتوقعاته ثم الإيفاء بها وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات وتحليلها باتجاهين من المنظمة إلى الزبون والعكس وصولاً إلى تعزيز علاقة الزبون بالمنظمة وبما يحقق رضاه وولاءه.³

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن معرفة الزبون هي تلبية حاجاته ورغباته وتفضيلاته عن طريق المعلومات والبيانات التي تجمعها المؤسسة عن زبائنها.

2- إدارة معرفة الزبون: هناك العديد من التعاريف نذكر منها:

✓ عرفة إدارة معرفة الزبون بالمنظور التسويقي بأنها "المرشد المنضبط لتمييز المعرفة التسويقية وترويجها بين الأفراد لتطوير المعرفة الحالية وخلق معرفة الزبون الجديدة واستخدامها لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات.⁴

✓ هي إحدى مهارات تعلم المنظمة من الزبون والاكتماب والخلق والتحويل والاحتفاظ بالمعرفة فضلاً عن مناقلة تلك المعرفة في سبيل تطوير الأداء والإبداع في المنتجات والخدمات.⁵

✓ هي عمليات توظيفها المؤسسة لإدارة واكتساب وتحقيق الاستفادة الداخلية من معرفة الزبون وهي بهذا تعكس عمل جماعي مع الزبائن لجمع المعرفة الموجودة وخلق معرفة جديدة وهذه الأخيرة مفتاح لقابلية المؤسسة على

¹ - علاء فرحان، فاطمة سلمان المسعودي، المعرفة التسويقية والقرارات الإستراتيجية، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2011، ص58

² - نفس المرجع ص58.

³ - أميرة الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006، ص50

⁴ - علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص83.

⁵ - أميرة الجنابي، أثر إدارة المعرفة في تحقيق التفوق التنافسي، مرجع سبق ذكره، ص42.

الإبداع وتنعكس على وظيفة البحث والتطوير وزيادة قابليتها على تعميم وتحسين منتجات وخدمات جديدة.¹

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن إدارة معرفة الزبون هي عملية تفاعل بين الزبون والمؤسسة.

ثالثا: أبعاد وأهمية إدارة معرفة الزبون:

1- أبعاد إدارة معرفة الزبون: تتركز الأبعاد المفاهيمية CKM في عدد من المحاور المترابطة و المتكاملة التي تستهدف الانسجام بين المنظمة وزبائنها والتي تتمثل في الأبعاد التالية:

✓ **المعرفة من الزبون (Knowledge from Customer):** يعد الزبون فرصة إستراتيجية للمؤسسات للتعلم منها فالمعرفة موجودة لدى الزبائن وما على المؤسسة سوى الحصول على عليها منهم مثل تجاربهم مع المؤسسة والمؤسسات الأخرى، حاجاتهم، شعورهم تجاه المؤسسة، رأيهم تجاه التحسينات في المؤسسة مما يساعد على تطوير إستراتيجية فعالة لإنتاج خدمات ومنتجات إستراتيجية.

ويمكن الحصول على هذه المعرفة من خلال الطلب من الزبون عرض التجارب الناجحة و الإخفاقات في العلاقة مع المؤسسة.

وتوصلت الدراسات إلى أن الإصغاء الجيد للزبون وأخذ تعليقاتهم بصورة جدية يجلب ولاء أكثر منهم تجاه المؤسسة وتعد هذه المادة المتعلمة منهم ذات قيمة اقتصادية إذا استخدمت بفعالية ويتم الحصول عليها من خلال وسائل متعددة منها الزيارات واللقاءات مع الزبائن ونظام الشكاوي وعاداتهم ومعتقداتهم وإيجاد ولاء الزبون ورضاه.²

✓ **المعرفة حول الزبون (Knowledge about Customer):** وهي المعرفة التي تشير إلى ما ترغب المؤسسة بمعرفته عن الزبون، إذا هي معلومات ذات معنى تحملها إدارة المؤسسة حول الزبون الحالي والمحتمل وتشمل مدى تمييزه للعلامة التجارية الخاصة بالمؤسسة، والتطورات المستقبلية عن مدى ولاء الزبون للمؤسسة من خلال استمراره في تعامله معها إضافة إلى معرفة حاجاته ورغباته.³

¹ - لخداري، حورية، أقصي، جوهر، إدارة معرفة الزبون في تحسين الأداء التنافسي، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة باتنة، الجزائر، ص37.

² - لخداري حورية، أقصي جوهر، نفس المرجع، ص42.

³ - علاء فرحان طالب، أميرة الجناني، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص101، 102.

✓ المعرفة للزبون (Knowledge about Customer): وتشير إلى ما يرغب الزبون بمعرفته من المؤسسة، أي تزويد الزبون بالمعلومات التي يمكن أن تساعد بتحديد الخدمة التي يريد أن يشتريها وكيفية استعمالها بفعالية، حيث وضعت شركة رايدار للشاحنات في شمال أمريكا خطة نهوض في التسعينات بعد هبوط حاج في عملها من خلال التعرف على الزبون، إذ أنهم لم يكتفوا بوضع المعلومات للزبون وتقديم الخدمة له بل تعداه إلى توزيع كراريس مجانية لكل الزبائن عن خدمات الشركة، والكثير من المؤسسات بدأت تدرك أن الزبون هو المركز المفيد الحقيقي لها عندما بدأت بإعادة تصميم هيكلها التنظيمي وذلك يجعل الزبون في أعلى الهرم من حيث الأهمية التي يحققها الزبون بالنسبة للمؤسسة، هذا ما يدل على إن الأهمية التي يتمتع بها الزبون للمؤسسة مما يجعلها توظف كافة طاقتها لمعرفة وفهم تفضيلاته وحاجاته وتزويده بالمعلومات التي يحتاجها إذ أن المعرفة التي تقدم للزبون تحتاج إلى معلومات غزيرة.¹

2- أهمية إدارة معرفة الزبون: يرى Kolk.Zvanzy12002 أن إدارة معرفة الزبون تسهم في:²

- ✓ الإصغاء للزبون مما يعكس المعرفة التي يقدمها الزبون أثناء التعامل مع المؤسسة وهذه المعرفة تصبح ذات قيمة كبيرة يتم جمعها من قبل المؤسسات.
- ✓ هذه العملية هي سلاح ذو بعدين، لأن التفاعل بين الزبائن والمؤسسة سوف يعكس المعرفة التي يحتاجها الزبون والتي قد لا تمتلكها المؤسسة بينما تتعلم المنظمة من زبائنها فإن الزبائن أيضا يستفيدون من آراء ومبادرات تصل إليهم من خلال رجال البيع.
- ✓ تلبية حاجات الزبون من خلال الإصغاء إليه وإعطائه المعرفة التي تسرع وتقوي العلاقة بين الزبون والمنظمة، وسوف تحصل المنظمة على المعرفة التي تساهم في اختراع الخدمة أو المنتج، إذ أن المنظمة التي تمتلك الفهم الأفضل لتوقعات وحاجات الزبائن ستكون قادرة على خدمة الزبون وتحقيق رضاه.
- يرى (Rowley 2005) أن المنظمات التي تستخدم إدارة معرفة الزبون لغرض تعزيز القيمة المدركة في عرضها إلى الزبائن ويمكنها فعل ذلك من خلال:
- ✓ إدارة محفظة استثمارات زبونها، ونتيجة لذلك يتم تعزيز الانسجام بين الزبائن والخدمات.
- ✓ تطوير قطاعات الزبون أو تصميم الاتصالات السوقية وعروض الخدمة والمنتج لمجارات تلك القطاعات.
- ✓ تطوير المنتج الجديد.

¹ - علاء فرحان طالب، أميرة الجناني، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص53، 52.

² - علاء فرحان طالب، إدارة معرفة الزبون، مرجع سبق ذكره، ص95.

- ✓ تحديد الطريقة التي بها تتفاعل عمليات الأعمال المعالجة بما فيها خدمة الزبون.
- ✓ ترقية الترويجيات والاتصالات التسويقية إلى أقرب ما يمكن إلى الكمال ومن المحتمل إلى حد كبير أن هذه تقود إلى تعزيز قيمة عروضهم للزبون.¹

المطلب الثاني: معرفة المنافس وأنواعها

إن المؤسسة لا تعمل لوحدها في السوق وغنما يوجد بها العديد من المنافسين لها ولكي تنجح المؤسسة يجب أن تعرف كل شيء فيما يخص المنافسين وكل ما يتعلق بهم.

أولاً: معرفة المنافس: يوجد هناك العديد من التعاريف نذكر من أهمها:

- ✓ هي المعلومات المتراكمة لدى المؤسسة حول القدرات والإمكانات التي يتمتع بها المنافسون لها في السوق، وسياستهم المستقبلية التي يتوقع أن تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية للمؤسسة.
- ✓ هي قدرة المؤسسة على تجميع وتحليل وتفسير المعلومات المتعلقة بالبيئة التنافسية لها.²
- ✓ هي مجموعة منظمة من المعلومات عن المنافسين الحاليين أو المرتقبين والتي يمكن للمؤسسة أن تستخدمها لتحقيق أهداف تسويقية متنوعة.³

ومن التعاريف السابقة نستخلص أن المؤسسة التي ترغب برفع قدرتها التنافسية يجب أن تركز بقوة في خططها على معرفة القدرات الكامنة لديها ومعرفة القدرات التي تتمتع بها المؤسسات المنافسة لها من حيث عددهم والأهداف التي يركزون عليها والإستراتيجيات التي يتبعونها ونقاط القوة التي يتميزون بها.

ثانياً: مكونات معرفة المنافسين:

معرفة المنافسين تقتضي من المؤسسة أن تكون لها معرفة كاملة بالمكونات الآتية:

التكنولوجيا، نقاط القوة والضعف، التحركات الإستراتيجية للمؤسسات المنافسة والتي نبينها في الجدول الآتي:

¹ - علاء فرحان طالب، إدارة معرفة الزبون، مرجع سبق ذكره، ص 96، 95.

² - علاء طالب فرحان، فاطمة سلمان المسعودي، المعرفة التسويقية والقرارات الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 76.

³ - <http://-O0-6S-docs.googleusercontent.com>.

الجدول رقم (3): يوضح مكونات معرفة المنافسين.

مكونات معرفة المنافسين	تفاصيلها
معرفة التكنولوجيا	✓ ما هو مستوى التكنولوجيا التي يعتمد عليها المنافسون.
	✓ مدى قدرة تقليد المنافسين واستيعابهم للتكنولوجيا الجديدة
معرفة نقاط الضعف	✓ تشخيص مكامن ضعف المنافسين والتعامل معها.
	✓ قلب أو تحويل نقاط الضعف لدى المنافسين إلى فرص جديدة.
معرفة نقاط القوة	✓ تشخيص عوامل النجاح الحاسمة في المؤسسة.
	✓ إمكانية تقويم بدائل جديدة للسوق المستهدف.
	✓ المزايا القابلة للاستمرار إزاء المنافسين.
معرفة التحركات الإستراتيجية	✓ القدرة على تحليل السيناريوهات وتقييمها في ضوء هدف محدد مسبقاً.
	✓ القيام بالتخطيط للتدرب.
	✓ الاستمرار في تطوير المعرفة.
	✓ استعمال الطريق التنافسي المبني على المعرفة لدفاع المؤسسة عن نفسها ضد التحركات العدائية لمنافسيها.
	✓

Source: carneiro Alberta How Dose Knowledge management influence innovation and compewereness journal of mnowledge management vol 4. mo2. 2000. P115.

ثالثاً: مصادر معرفة المنافسين: وأهمها ما يلي:¹

1- مراكز التوظيف والموظفون العاملون في المؤسسة المنافسة. حيث تعد طلبات التوظيف وما تتضمنه من شروط ومؤهلات علمية وعملية لازمة لشغل الوظائف التسويقية الشاغرة لدى المؤسسات المنافسة مصدراً لمعلومات مهمة عن اتجاهات تلك المؤسسة. كذلك يعد موظفو المؤسسات المنافسة أنفسهم مصدراً مهماً للاستخبارات التسويقية، فمن مناقشاتهم وأحاديثهم يمكن للمؤسسات استقاء الكثير من المعلومات.

¹ ناجي معلا، رائف توفيق، "أصول التسويق (مدخل تحليلي)"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، ص: 107، 108.

- 2- بموظفو المؤسسات أنفسهم من مديرين ومهندسين وعلماء وباحثين يمكن أن يكونوا كلهم قنوات معلومات، ومصادر مهمة للتغذية العكسية المستمرة والمنظمة إلى مؤسستهم عن كل ما يجري في البيئة، وما يقوم به المنافسون من أفعال وممارسات.
- 3- الأفراد والمؤسسات الذين يتعاملون مع المنافسين، إذ يعد عملاء مؤسسة ما مصدرا مهما للمعلومات.
- 4- التقارير والمعلومات المنشورة. إن هذه المعلومات والمواد الإعلامية المنشورة عن المؤسسات المنافسة تمثل مصدرا في غاية الأهمية، فالتقارير تبوح بما تقوم به المؤسسات عن نفسها. فما تنشره الصحافة عن هذه المؤسسات وانجازاتها واختراعاتها وما تعلن عنه في إعلاناتها، يمكن أن تزود المؤسسة المنافسة بمعلومات سرية هامة.
- 5- ملاحظة تصرفات المنافسين وتحليل الأدلة المالية عن هذه التصرفات، حيث يمكن للمؤسسة شراء بعض منتجات المؤسسة المنافسة، ودراسة وتحليل المضمون السعي لهذه المنتجات، وتكلفتها الإنتاجية وطرق إنتاجها. يضاف إلى ذلك، فإنه يمكن للمؤسسة الاستفادة من تحليل أوضاع المؤسسات المنافسة لها في السوق من حيث حصصها السوقية، وحجم الإنتاج، ونظم التوزيع التي تستخدمها تلك المؤسسات وأساليب تعاملها مع الموزعين.
- 6- التقارير والنشرات الدولية التي تصدرها بعض الأجهزة الحكومية المعينة بالنشاط الصناعي والتجاري، كوزارة الصناعة والتجارة، وغرف الصناعة وجمعيات المصدرين، ومراكز الأبحاث الاستشارات التي تقوم بإصدار الكثير من النشرات والتقارير التي يمكن أن تستفيد منها مؤسسات الأعمال.
- 7- وقد عمدت المؤسسات لأجل تعزيز قدراتها التنافسية في السوق إلى تحصين نفسها ضد ممارسات المؤسسات المنافسة والمحافظة على سرية ما تقوم به من أعمال. كما قامت في الوقت نفسه بإنشاء مكاتب متخصصة لجمع المعلومات التي تنشر عن المؤسسات المنافسة وتحليلها وتوزيعها على الجهات التي تحتاج إليها داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: معرفة المنتج:

يعتبر المنتج أحد عناصر المزيج التسويقي الأربعة والمتمثلة في المنتج، التسعير، التوزيع والتسويق، وهو يعبر عن مخرج المؤسسة أو ما يقدم إلى المستهلك من أجل إشباع الحاجة أو الرغبة.

أولاً: تعريف المنتج: قد تعددت تعاريف المنتج ونذكر من أهمها ما يلي:

- ✓ عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق المنتج على أنه: "الشيء الذي يمكن عرضه في السوق بهدف جذب الانتباه أو التملك أو الاستهلاك أو الاستعمال والذي يمكن أن يحقق قدراً من الإشباع لحاجة أو رغبة إنسانية ويتضمن السلع المادية، الخدمات، الأماكن والأفكار.¹
- ✓ وعرفه ماكربني macarthy على أنه: "مصدر لإشباع الحاجات والرغبات الاستهلاكية، كما أنه مصدر الذي يسعى إليه كل من الموزع والمنتج بل يتعداه إلى كل من الأبعاد التي يمكن أن تحقق للمستهلك المنافع التي يسعى إلى تحقيقها.²
- ✓ المنتج من منظور تسويقي هو مجموعة من العناصر المادية وغير المادية القابلة للاستعمال والتقييم، والتي يرغبها المستهلك، وقدرتها على إشباع حاجياته، حيث أن العناصر المادية هي الخصائص التقنية والفيزيائية للمنتج، بينما العناصر غير المادية تطلعات نوعية ورمزية يراها المستهلك، كما أن قابلية الاستعمال تخص الاستعمال النافع للمنتج.³
- ✓ كما يمكن اعتبار المنتج كذلك من وجهة نظر تقنية على أنه مجموعة من الأنظمة الفرعية المرنة أو المهيكلية، فالسيارة مثلاً يمكن تقديمها على أنها تجميع منتظم لأنظمة فرعية مركزية كالمحرك، وأنظمة فرعية مساعدة كعلبة محول السرعة، أما من وجهة نظر تسويقية فيجب على كل هذه المكونات والأنظمة الفرعية أن تقدم الإشباع لحاجات ورغبات المستهلكين.⁴

1- محمد الصبري، التسويق الإستراتيجي، الكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص312.

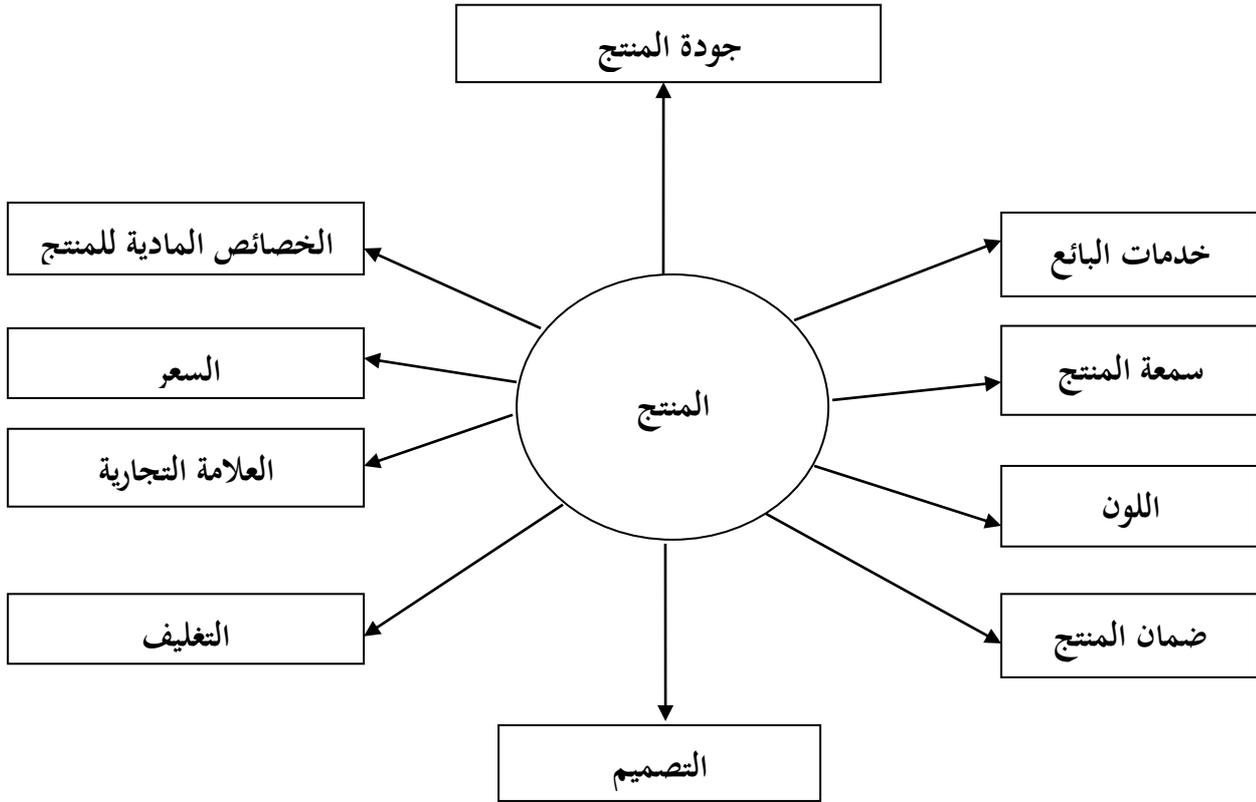
2- ناجي معلا، إدارة التسويق مدخل تحليلي واستراتيجي متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص82.

3- قشوط إلياس، دور المنتجات الجديدة في تعزيز منافسة المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير جامعة باجي مختار عنابه، كلية علوم

الاقتصاد وعلوم التسيير، قسم علوم السير ، 2009، ص3.

4- نفس المرجع.

شكل (3) يوضح: سمات المنتج.



المصدر: نادية أبو الوفا العرف، التسويق في الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 147.

من خلال الشكل السابق فإن المنتج هو عبارة عن مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة تتضمن الغلاف، اللون، السعر، شهرة المحل، تاجر المفرد وخدمات المنتج والتي يقبلها المستهلك على أنها تشبع حاجاته ورغباته.

ثانيا: معرفة المنتج:

يمكن تعريف معرفة المنتج بأمرها المعرفة بخصوص الأداء الفني ومواصفات السلع والخدمات المقترحة والحالية، وهذا يتضمن معرفة خصائص ومواصفات المنتجات لتجنب أي إدعاءات خاطئة.

كما يشار إلى أن معرفة المنتج (تتضمن وضوح خصائص المنتجات التي يرغب بها الزبائن وتلك الخصائص التي ترغب المنظمة بتقديمها ليتسنى للمنظمة إشباع حاجات الزبائن والسوق).

وعلى نحو عام، فإن أية منظمة يجب أن تمتلك المعلومات الكافية عن المنتجات التي تنتجها وذلك من خلال:¹

1- وصف تفصيلي عن منتج المنظمة (من وجهة نظر الزبون): إذ تعمل المنظمة على وضع معلومات عن

المزايا المحددة لمنتج المنظمة، وتحتاج المنظمة على فهم قدرة منتجاتها على تلبية احتياجات الزبائن، أو المزايا التي تتمتع بها ولا توفرها المنتجات المنافسة، أو المرحلة التي يمر بها المنتج (أي مرحلة الفكرة أو التصميم أو غيرها).

2- المعلومات المتعلقة لدورة حياة المنتج: يجب على المنظمة أن تتأكد من وضع معلومات عن وضع منتج

المنظمة في دورة حياته بالإضافة إلى عدة عوامل أخرى يكون من شأنها أن تؤثر على دورة حياته في المستقبل.

3- أنشطة البحث والتطوير: تتضمن أنشطة البحث والتطوير أي عمليات داخلية أو أنشطة مستقبلية خاصة

بتطوير المنتجات أو تقديم منتجات جديدة.

وبفرض التطور التقني السريع على المنتجات ضرورة تقديمها للعديد من المنتجات الجديدة وفي هذا المجال تؤدي

المعرفة المتكونة لدى المنظمة عن المنتجات المتوفرة لديها وكذلك المعروضة في السوق دورا هاما حيث أنها تكون منوطة بالتعرف على مدى قبول السوق لهذه المنتجات.

إن المعرفة المتعلقة بالمنتج والمعرفة المتعلقة بالسوق يمكن أن يجمعه معا، فالمنتجات هي التي تقوم بالوظائف

التي تنمي الطلب بين الزبائن في السوق، فإذا كان هناك طلب علة مثل هذه الوظائف المنجزة بواسطة هذه المنتجات يمكن أن نحصل على قيمة مؤكدة في السوق.

أما إذا يكن هناك طلب على وظائف هذه المنتجات فإن هذه المنتجات تكون صعبة البيع في السوق، لذلك

فإن المعارف المتعلقة بالمنتجات في أغلب الحالات تتطلب المعرفة بالطلب المحتمل والوصفي على وظائف هذه

المنتجات في السوق، ويتطلب المعرفة بالمنتج إلمام ودراية كبيرة بعمليات الإنتاج ورقابة الإنتاج والأفضليات المثلى

للزبائن، وصفات نظم التوزيع وغير ذلك.²

¹ - فارس محمد، فواد النقشبندي، تشخيص مدى توافر أبعاد المعرفة التسويقية الشاملة في المنظمات الخدمية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف التجارية، دهوك، العراق، دون سنة، ص 107.

² - علاء طالب فرحان، مرجع سبق ذكره، ص 98.

المبحث الثالث: تنمية وتطوير معارف المؤسسة

تعمل المؤسسة اليوم على تطوير معارفها سواء الداخلية أو الخارجية منها وذلك نتيجة للمنافسة الشرسة التي تواجهها المؤسسة.

المطلب الأول: فجوة المعرفة

لقد تزايد استخدام المعرفة في المؤسسة الاقتصادية نتيجة تأثير البيئة التنافسية الجديدة ذات الابتكارات الضخمة والمستمرة وقلّة دورة حياة المنتجات، وفرص معه على المؤسسة تجديد فجوته المعرفية، لتكون أكثر ليونة مع بيئتها فأدى ذلك إلى تبني استراتيجية قائمة على تحديد كل الموارد إذا أرادت تغطية العجز المعرفي (الفجوة المقدره).

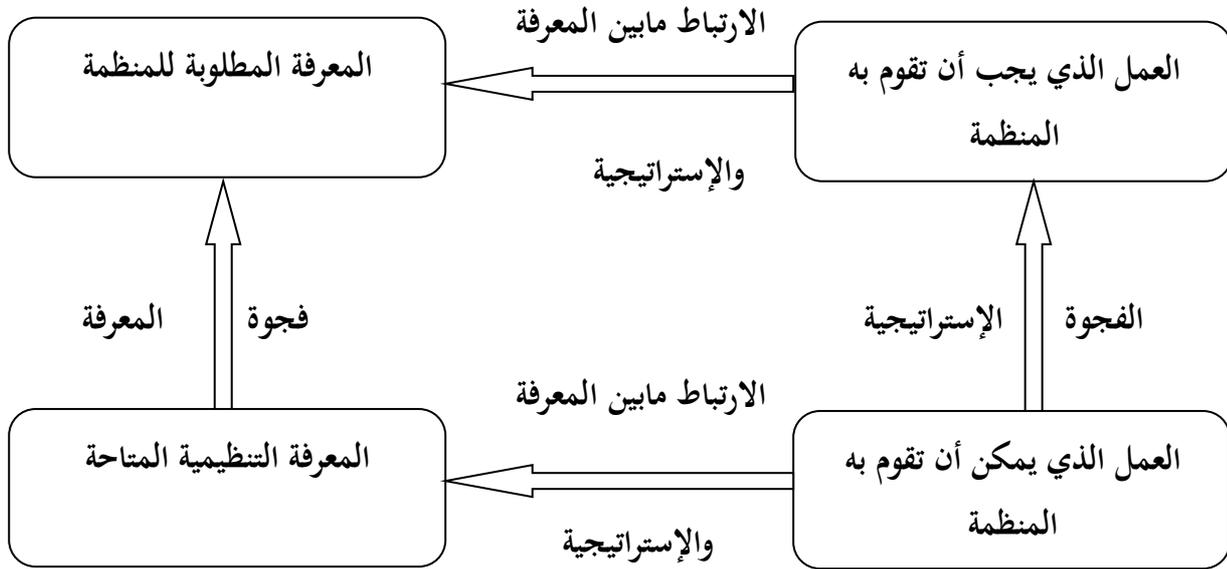
إن استنفاد المؤسسة لوسائل تنافسية تقليدية (السلعة، الخدمة) فرضته البيئة القائمة على التوجه نحو المعرفة، وفهم أن المخاطر والفرص تتعلق بقدرة الموارد الداخلية للمؤسسة وفي مقدمتها المعرفة، كأحد المدخل الحديثة التي يمكن بواسطتها التغلب على المخاطر المختلفة التي تضعف المركز التنافسي للمنظمة، فالشركات تحقّقه إنجازاتها في الإنتاج أو عمليات تطوير منتجات أو تحسين أساليب خفض التكاليف وزيادة العوائد بفضل المعرفة¹ إن تآكل القدرات المعرفية للمؤسسة يعني حصول فجوة معرفية وإتباعها يعني تراجع فاعلية وتنافسية المؤسسة وما يؤثر على بناء إستراتيجيتها خاصة التعامل مع الأسواق الخارجية، وهو ما يطرح نمط جديد من الإدارة أو ما يعرف بإدارة المعرفة، حيث يتم تسيير معارف المؤسسة وفق استراتيجية واضحة تهدف من ورائها المؤسسة إلى بناء قدرات معرفية أو ما يعرف (بميزة المعرفة).

إن تآكل قاعدة المنظمة المعرفية بسبب طرد العاملين أو التقاعد المبكر أدى إلى ظهور إدارة المعرفة لحل مختلف احتياجات المنظمة من المعرفة للتكيف أكثر مع المحيط المعقد، فغياب المعرفة يعني ضعف قدراتها التنافسية. إن غياب وتحسين المنتجات وابتكار منتجات جديدة إضافة إلى عدم الوصول لمستويات الجودة العالمية، وبالتالي تضيق تلك الفجوة يسمح للمؤسسة بتحقيق الكفاءة والفعالية ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة "فإتباع فجوة المعرفة يعني بالتأكيد حتمية تراجع الفعالية التنافسية والقدرة على الابتكار في جميع ميادين وحقول الأعمال وبصفة خاصة في الصناعات التي تستند على كثافة المعرفة ورأس المال الفكري"².

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره ص 131.

² غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم النظم التقنية، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص65.

الشكل رقم (4): يوضح العلاقة بين فجوة المعرفة وإستراتيجية الأعمال.



المصدر: غالب ياسين، (2007)، إدارة المعرفة، المفاهيم النظم التقنيات، دار المناهج للنشر، عمان-الأردن، ص101.

من خلال الشكل السابق يتضح لنا تحليل الفجوة المعرفية ليساعد المنظمة على التواصل إلى تحديد حجم المعرفة التنظيمية المتاحة (ما تعرفه المنظمة)، والمعرفة المستهدفة (أي يجب أن تعرفه المنظمة) لضمان تحقيق قيمة فريدة واستثنائية لمنتجاتها وخدماتها.

إن التداخل بين الفجوة الإستراتيجية التي تعني ضعف مستوى الأداء الكلي للمنظمة، مقارنة مع الأداء الإستراتيجي المستهدف يطرح إشكالية تطوير المعرفة بالمؤسسة، وبالتالي ما هي الموارد المعرفية المتاحة أو التي يجب تطويرها وإنتاجها، وهو ما يطرح على المؤسسات البحث عن وسائل لتنمية وتطوير معارفها، وهو ما نتعرض له لاحقاً في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: تنمية معارف المؤسسة

إن مراجعة القدرات المعرفية للمؤسسة، وتحديد المعارف التي نحتاجها كلها مؤشرات، تفرض على المؤسسة تحديد طريقة منهجية لتطوير وتحسين معارفها من جهة ومن جهة أخرى تقييم حجم الكفاءات المعرفية التي يجب أن تتوفر عليها.

فإذا كانت المنظمات الصناعية تحدد المخزون المتاح من الأصول المادية في وقت سابق فإن منظمات المعرفة تحدد المخزون الرأسمالي من الأصول الفكرية.

تهدف المنظمات إلى مراجعة القدرات المعرفية للوقوف على مايلي:¹

- 1- إعطاء نظرة شاملة لنطاق وطبيعة وهيكل المعرفة في قسم أو أقسام المنظمة
- 2- وضع خريطة للمعرفة وذاكرة المنظمة (تجارب النجاح والفشل)
- 3- حل مشكلة الأعمال وماهية القيود والعوائق البيئية المتوفرة
- 4- يساهم مراجعة القدرات المعرفية بتحديد المعرفة المتقدمة في المنظمة، وهل هي ترتبط بالأداء الوظيفي أو المزايا التنافسية للمنظمة.

إن مراجعة القدرات المعرفية يعني بكل بساطة تقييم المخزون المعرفي واستكشاف مقدار المعرفة التي تمتلكها المنظمة وما هي الأقسام التي يجب تنميتها.

إن تنمية معارف المؤسسة يعني زيادة مخزونها المعرفي سواء من حيث الخلق لإنشاء معارف جديدة أو تحسين المعارف الحالية من خلال مجموعة أدوات كفرق العمل وغيرها وهي أحد التوجهات التي تسعى إليها إدارة المعرفة كمنهجية جديدة في تسيير الأصول الفكرية في المؤسسات الحديثة.

إن المنظمات تنمو وتتطور باستخدام المعرفة وتجديدها وقد تنهار قدراتها التنافسية، حيث تتوقف عملية التجديد المعرفي بها، وبالتالي فرض على المؤسسات تنمية لصيدها المعرفي، لسد الفجوة المعرفية التي تفصلها عن المنافسين الآخرين أو المنظمات الأفضل منها. كما أن تنمية معارف المؤسسة يعني الحصول على المزيد من الكفاءات لزيادة المخزون المعرفي للمنظمة، وتأمين حصيلة التجارب والممارسات السابقة كأداة لتوجيه نشاطات المؤسسة.

وتنهي الكثير من الدراسات إلى تجاوز الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية نحو تنمية وتطوير المعارف بالمؤسسة كتحدٍ جديد، والتحول من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة معارف المؤسسة على نحو يمكنها من تحيينها وإنشائها انطلاقاً من رأس المال الفكري الذي يمتلكه وبالتالي التوجه نحو التجديد والتحديث في إدارة الموارد البشرية في المنظمة نحو المفاهيم الجديدة لإدارة الرأس المال الفكري.

¹ - مدوح عبد العزيز رفاعي، الإدارة الإستراتيجية للمعرفة، دار الكتب، القاهرة، مصر، ط1، 2008، ص55.

المطلب الثالث: دواعي وطرق تنمية معارف المؤسسة

أولاً: دواعي تنمية معارف المؤسسة:

ترجع الكثير من الدراسات أن تنمية معارف المؤسسة يعزي إلى مجموعة من الأسباب وتحديات المحيط الذي تنشط فيه وتشمل ما يأتي:¹

1- وجود استراتيجية شاملة للأعمال: إن تنمية وتطوير معارف المؤسسة ليستند إلى حجم الأعمال التي تقوم المنظمة بإنجازها والأداء الذي تريد الوصول إليه وبلوغه وبالتالي ما هي المعارف التي تريد الحصول عليها لكي نستطيع المنافسة في السوق وفي الصناعة، حيث يتم تحديد الفجوات المعرفية ومواقعها في المنظمة ومن ثم العمل على تجاوزها.

2- ابتكار المنتجات والخدمات: ترتبط المنافسة اليوم بحجم الابتكارات المنجزة، بمعنى آخر أن الابتكار أصبح كعامل موجه للمنافسة فالمنظمات التابعة وليس المبادرة (استراتيجية الاستباق) ستكون بعيدة عن تقديم الإضافة في المجال الإبتكاري في غياب المعارف التي تدعم الدورات الابتكارية.

3- المرونة التنظيمية: يرتبط هذا البعد بإشكالية ابتكار المنتجات والخدمات بصورة كلية أو جزئية بمعنى آخر كيف تساهم المرونة التنظيمية بصورة ايجابية في التكيف مع سرعة الإبتكار وصناعة المنتجات والخدمات كما تؤثر درجة المرونة التنظيمية على سرعة بناء المنظمة الساعية للتعلم خاصة أن عمليات الابتكار والتحسين، لا تولد من فراغ بل من منحنيات الخبرة والتعلم.

4- تحديات فرص الأسواق واحتياجات الزبائن: إن الدخول إلى الأسواق وإيجاد موقع للمؤسسة يتطلب تقليل دورات الابتكار وإدارة أنشطة تكوين المعرفة الموجهة تحديدا نحو أنشطة القيمة لمنتجات وخدمات المنظمة التي يجرى تسويقها ومن جهة أخرى فإن سرعة الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن يعني استباق الآخرين وبالتالي زيادة فرص المنظمة للسيطرة واستثمار الفرص المتاحة الحالية والمتوقعة في المستقبل.

إن المعرفة هي المصدر الأساسي في الصناعات الجديدة وغيرها وإعادة تجديد الصناعات القائمة وبالتالي فرض على المؤسسات الاستثمار في مختلف الأنشطة المولدة للمعرفة (كزيادة التعلم التنظيمي، البحوث والتطوير).

إن تنمية معارف المؤسسة يقع ضمن تطوير استراتيجية المعرفة المبنية أصلا على احتياجات المنظمة من المعارف والمهارات المصرفية لتنفيذ الأعمال الشاملة وتحقيق المكانة التنافسية.

¹- غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 296.

فتحويل المعرفة إلى قيمة مضافة تستمد منها المنظمة قيمة في السوق أو القطاع المستهدف هو التوجه الذي تسعى إليه إدارة المعرفة (Knowledge management) والذي يشكل تحول في المقاربة القائمة على الموارد التي لا تعترف بالمعرفة كمورد استراتيجي بل يجب توظيف تلك المعرفة في الابتكارات وتحسين الخدمات وبالتالي تحسين الأداء الكلي في المنظمة.¹

ثانيا: طرق تنمية تطوير معارف المؤسسة:

1- مراحل تطوير معارف المؤسسة: وتتضمن ما يلي

- ✓ تحليل بيئة الأعمال: يشكل تحليل بيئة الأعمال قاعدة انطلاق لتطوير المعرفة بالمؤسسة ويعرف اختصارا بالتحليل البيئي للمعرفة، حيث يتم تحديد عناصر القوة والضعف في المعرفة التنظيمية الداخلية، وعناصر الفرص والتهديدات الحالية المتوقعة في أسواق المعرفة ومنه يتم تحديد احتياجات المنافسة في الصناعة.
- ✓ تحديد مجالات المعرفة ذات العلاقة باحتياجات المنظمة: تشير مجالات المعرفة إلى عنايد وتجمعات المعرفة، التجارب، المهارات، التي تمكن الأفراد من تنفيذ أعمالهم بفعالية. كما تعني مجالات المعرفة، المجالات الوظيفية والإدارية التي تركز فيها المعرفة الجوهرية المميزة، والتي تقدم قيمة مضافة إلى الخدمات والمنتجات، وهنا يتم تقييم مجالات عمل المنظمة لتحديد هذه المجالات وتحليل إسهاماتها في تكوين القيمة وبالتالي الكشف عن الفجوات المعرفية وربطها مع متطلبات الأداء التنظيمي.
- ✓ تحديد مؤشرات الإنجاز الأساسية: تساهم مؤشرات الإنجاز في الكشف عن الفجوات المعرفية أثناء إنجاز الأعمال، فتللك الفجوات لها أسبابها فجوات المعرفة التي سبق تحديدها لا تظهر من فراغ، بل لها مسببات وعوامل تتعلق بضعف الإنجاز ومؤشرات الفشل في تلبية المعايير المحددة.²
- ✓ تحليل مجالات المعرفة: يرتبط الأداء التنظيمي الجيد بجميع وظائف المؤسسة وبالتالي فمحصلة الأداء هي تحصيل لجميع المجالات التي تحتاج إلى تدفق كبير من المعارف والتساؤلات المطروحة غالبا ما تتجه نحو قياس التأثير الحالي للمعرفة على إنجاز نشاطات المنظمة، إضافة إلى تأثير ذلك في المستقبل. وعادة ما تلجأ المؤسسة إلى تقييم كل مجال وظيفي وفق ما تقتضيه المعايير المعمول بها في مجال الصناعة من خلال بناء مصفوفة المعرفة.

¹- غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 49.

²- غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 305.

✓ صياغة استراتيجية المعرفة: في هذه المرحلة يتم إعداد البرامج العملية التي سوف يتم إعدادها لدعم وتطوير مجالات المعرفة في مستوى الأهداف التنظيمية المرغوبة، وسد الفجوة المعرفية اللازمة سواء داخل المنظمة أو بين المنافسين في السوق وقد اختلف الكثير من النماذج في وصف الطرق الملائمة لتطوير أو بناء استراتيجية معرفية في المنظمة ويعد نموذج Sveiby الذي يجمع بين الهيكل الخارجي والداخلي والجدارة الفردية كمكونات ثلاثة تتفاعل مع بعضها البعض ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

- نقل المعرفة بين الأفراد.
- نقل المعرفة من الأفراد إلى الهيكل الخارجي والعكس.
- نقل المعرفة من الجدارة الجوهرية لأفراد إلى الهيكل الداخلي.
- نقل المعرفة من الهيكل الداخلي إلى الجدارة الفردية.
- نقل المعرفة داخل الهيكل الداخلي.

إن نموذج Sveiby يقدم كأحد الخيارات التنظيمية المستقلة ويبقى على المنظمات أن تطور أساليب تراها مناسبة لتعزيز القيمة لها ولن تقدم لهم الخدمات.

2- طرق تطوير (تنمية معارف المؤسسة):

تغير مكانة المؤسسات في الصناعات المختلفة بفعل عوامل عدة ولعل العامل الجديد المتمثل في رأس المال المعرفي وقدرات الابتكار التكنولوجي والقيمة المضافة كلها عوامل تبرر أن ترتيب هاته المؤسسات أصبح يخضع لامتلاك رأس المال المعرفي الذي يمتلك سر المهنة (Know-How) حيث تحسين الأداء التنظيمي يعتمد على تطوير معارف الأفراد الصريحة والضمنية الذي ينعكس على أداء المنظمة.

إن تطوير الأداء الداخلي للمنظمة يركز على التجديد المعرفي بشكل كبير في كل وظائف المؤسسة ومقابلة الاحتياجات المعرفية ومحاولة بناء محفظة للمعارف وترتكز تلك الطرق على:

✓ **التكوين:** يساهم التكوين في ربط المنظمة بالمتغيرات البيئية الجديدة لتكون أكثر مرونة ويعتبر أمد الوسائل التي تكور معارف الأفراد من جهة وزيادة معارف المنظمة.

فالتكوين نشاط هادف يتجه إليه الفرد وهو وسيلة لاكتساب المعارف والخبرات وبالتالي فهو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد وهو يؤثر على إنتاجية وسلوك واتجاهات الفرد في عمله.¹

¹ - راوية محمد حسين، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 167.

تهدف المؤسسات من وراء عمليات التكوين إلى تنمية المعارف والمعلومات للمتكون وتوسيع مدارك الأفراد من خلال عدة زوايا ونذكر منها:

- المعرفة الفنية بأساليب الإنتاج.
- معلومات عن اتخاذ القرارات في المؤسسة.
- معلومات عن منتجات المؤسسة وأسواقها.

كما تهدف العمليات التكوينية إلى تنمية المهارات كالقدرة على تحليل المشكلات وتنظيم العمل بالإضافة إلى تطوير مستوى أداء المنظمة نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال استغلال موارد المنظمة بأفضل طريقة مقارنة مع منافسيها.

✓ **زيادة التعلم التنظيمي:** إن المنظمات المتعلقة تعمل على رصد مصادر المعرفة كخبرات، ومهارات العاملين المكتسبة على مدار حياتهم العملية، إضافة إلى تجاربها مع العملاء والموردين وهي بذلك تعمل على توثيق تلك المعارف واستغلالها وإعادة توظيفها، بغرض تنمية الأفراد العاملين لتحقيق الجودة وخفض التكاليف. إن تسجيل وتوثيق المعارف والخبرات السابقة للعاملين تهدف من خلاله المؤسسة إلى استغلاله في حل المشكلات التنظيمية كما تبرز أهمية التعلم التنظيمي في التعلم الجماعي والفهم الأفضل وزيادة الميزة التنافسية، وهو ما ذهب إليه Bond (2003) على أنه وسيلة لزيادة كفاءة المنظمة وتقليل تكرار الأخطاء. كما يؤكد Bouchana (2004) على أنه التعلم التنظيمي يزيد في عملية اكتساب المعرفة من خلال الخبرة التي تقود إلى التغيير المستمر في نتائج الأعمال.

إن زيادة مستويات التعلم التنظيمي يعني زيادة اكتساب المعارف والخبرات والمهارات التي تقود إلى التحسين والتغيير المستمر، خاصة بوجود إدارة معرفة فاعلة في المنظمة تشجع على توليد المعارف والتشارك بين أفرادها واستغلالها واستثمارها للوصول إلى تراكم معرفي يزيد في مستويات الأداء الكلي للمنظمة.¹

✓ **بناء مستودعات المعرفة:** تسعى المؤسسات الحديثة إلى بناء شبكات داخلية للمعرفة، كما تساهم مستودعات المعرفة في خزن المعرفة ومحاولة استرجاعها عند الحاجة، وعادة ما تلجأ المؤسسات إلى تشكيل مواقع وتبويبها وتصبح بمثابة ذاكرة تنظيمية تربط المنظمة بجميع الأقسام المشكلة لها وتشكل تكنولوجيات الإعلام والاتصال وسائل أساسية مساعدة ومدعمة تتيح من خلالها الحصول على المعارف الضرورية والتي

¹ - بخاشحة موسى، مرجع سبق ذكره، ص 41.

تمكن جميع عمال المؤسسة من الإطلاع عليها، فالوسائط الإلكترونية وغيرها من قواعد المعلومات لها دور أساسي واحد المتطلبات التنظيمية لنجاح إدارة المعرفة في المؤسسة.

✓ **الاستثمار في الكفاءات واستقطابها:** إن مواجهة التطورات المختلفة والتغيرات المستمرة التي تميز الاقتصاد العالمي، جعلت المؤسسات مجبرة على عدم الاكتفاء بالاستثمار في الأصول المادية بل التوجه نحو الاستثمار في الموجودات الفكرية، يهدف اكتساب المعارف من خلال توظيف واستقطاب والاستثمار في الكفاءات لضمان التميز التنافسي.

فالاستقطاب الأحسن يعني التنقيب على الكفاءات ذات المعرفة المتميزة التي تضاف قيمة للمؤسسة والتي تتمتع بمعارف متراكمة بإمكانها إنتاج أفكار جديدة في صورة ابتكارات.¹

✓ **زيادة أنشطة البحث والتطوير:** يعرف البحث والتطوير على أنه ذلك النشاط المنهجي والمبدع الذي يهدف إلى زيادة المعرفة في جميع حقول العلم بما في ذلك الحقول الإنسانية والثقافية.

- اكتشاف وتعزيز المعرفة، وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة.

- ابتكار وتطوير منتجات جديدة .

- تحسين أساليب الإنتاج.

- تمثل أنشطة البحث والتطوير وسيلة لتوسيع المعارف التكنولوجية وزيادة العوائد المادية في المؤسسة، ويترجم ذلك في الكثير من البلدان الصناعية بإنفاق ما بين 3.5 و5% من إجمالي دخلها الوطني على ذلك الغرض.

إن نشاطات البحث والتطوير تقوم بتوليد المعارف وتجميع رأس المال الفكري وتذخيره في خدمة مايلي:

- حل مشاكل الإنتاج وزيادة حجمه من خلال المعارف المحصلة.

- تحسين نوعية المنتجات لتصبح أكثر قدرة على التنافس.

- تقليص تكاليف الإنتاج.

- تغيير أو إحلال تقنيات لتساعد على استخدام الموارد.

إن الاهتمام بالكفاءات والاستثمار في الأصول المعرفية التي تحوز عليها المنظمة وتوظيفها في عمليات البحث والتطوير، يترجم في عمليتين أساسيتين تقوم عليهما المؤسسة، هما زيادة معارفها من خلال تأهيل الباحثين المتخصصين من جهة ومن جهة أخرى رصد الموارد المالية لزيادة الحوافز لهؤلاء وتحركهم داخليا.

¹ - عبد الفتاح بوخمحم، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة، جامعة بسكرة، 2005 أيام 13/12 نوفمبر.

وهو ما تسعى إليه إدارة المعرفة كمقاربة جديدة لاستثمار المعارف الداخلية، وبالتالي خلق القيمة من الأصول الغير ملموسة تحت إطار ما يعرف بتسيير رأس المال الفكري وتحديث النظرة لإدارة الموارد البشرية.¹

¹- بخاخشة موسى، مرجع سبق ذكره ص42.

خاتمة الفصل:

إن ما يمكن قوله في نهاية هذا الفصل أن المعرفة أصبحت موردا إستراتيجيا للمؤسسات ومصدرا من مصادر الثروة. وعلى المؤسسات البحث عن مصادرها المختلفة واستغلالها أحسن استغلالا وتجديدها باستمرار مما يعزز قدرة المؤسسة التنافسية.

والمؤسسة التي لا تمتلك المعرفة مؤسسة غير قادرة على التنافس والبقاء لان المعرفة اليوم أصبحت ميزة تنافسية بين المؤسسات.

الفصل الثاني:

جودة المنتجات في المؤسسات

الاقتصادية

تمهيد:

من أهم التطورات في مجال إدارة الأعمال بصورة خاصة و إدارة المنظمات بصورة عامة في القرن الماضي و القرن الحالي, هو بروز أهمية الجودة حيث أصبح القرار الإستراتيجي يضم كيفية تحقيق التمايز من خلال جودة المنتج.

لذلك فإن دور الجودة أمست غاية و هدف الإدارة الناجحة و الجهة السائدة لمواجهة التحديات التنافسية و ذلك من خلال الاستماع إلى الزبون، بما يؤدي إلى حدوث التوافق بين السلعة والخدمة و بين رغباته واحتياجاته و بأقل تكلفة.

وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية:

المبحث الأول: أساسيات حول الجودة.

المبحث الثاني: جودة المنتجات.

المبحث الثالث: دور المعارف الخارجية في تحسين جودة المنتجات.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الجودة

تعتبر الجودة من المفاهيم التي استحوذت على اهتمام المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال. وتعتبر الجودة سلاح استراتيجي بالنسبة للمؤسسة من اجل البقاء والنمو وتحقيق أهدافها.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الجودة

لقد مر مفهوم الجودة بمراحل تاريخية متلاحقة، حيث يعود جذور الاهتمام بالجودة إلى سبعة آلاف سنة، أين اهتم المصريون القدامى بها من خلال النقوش الفرعونية، وقد ظهر ذلك من خلال الرسم الموجود على المعابد والذي أظهر صور لقاطع حجر ينفذ نقشا وفقا لطلب إحدى العميلات، بينما يقوم مفتش الجودة بالتأكد المستمر من سلامة ودقة التنفيذ وفقا للمعايير الموضوعية، كما أن عملية بناء ودهان الحوائط في المعابد المصرية القديمة كانت تتضمن عملية الفحص والرقابة للتأكد من مستوى الجودة.¹

أما في العصر الحديث فإن تطور الجودة كان عبر مراحل نلخصها فيما يلي:

أولاً: مرحلة الفحص والتفتيش: ظهرت في بداية القرن الثامن عشر حيث كان التفتيش من مهام مفتش المختصين بالجودة في المجال الصناعي وكان يعنى بالقياس وفحص المنتج ومقارنته مع المواصفات المطلوبة، والهدف من هذا التفتيش هو اكتشاف الأخطاء ثم تصحيحها. ويمكن تلخيص خطوات التفتيش في النقاط التالية:²

- 1- القيام بعمليات التفتيش والاختبار والإحاطة بالمنتج تبعاً لاحتياجات خط الجودة.
- 2- إعداد نظام يتم بموجبه مطابقة المنتج لإجراءات محددة بالاعتماد على الملاحظة والمراقبة.
- 3- الاحتفاظ بالمنتج قبل انسيابه حتى تنفذ عمليات التفتيش والاختبار.
- 4- التعرف على المنتجات المطابقة.

وتتميز مرحلة الفحص والتفتيش بالخصائص الآتية:

- 1- مفهوم الجود في هذه المرحلة يعني مطابقة المنتج بالمواصفات.
- 2- لا تهتم هذه المرحلة باحتياجات ورغبات العميل.
- 3- اعتمدت هذه المرحلة على التحسين والتطوير في التفتيش.

¹- طارق الشبلي، مأمون الدراكة، الجودة في المنظمات الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص28.

²- محمد جاسم، تكنولوجيا الإدارة الجود والايزو، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص136.

كما سبق يتضح ان هذه المرحلة ركزت على جانب التصميم في المنتج ومدى مطابقته للمواصفات بعد عملية الإنتاج.

ثانيا: مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة: هي امتداد للمرحلة السابقة وقد بدأت هذه المرحلة في بداية القرن العشرين عندما قام Stewart الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة وتطور استخدام هذه الأساليب خاصة في اليابان خلال الحرب العالمية الثانية، ومن هذه الأساليب التي يتم استخدامها خرائط المراقبة الإحصائية، العينات الإحصائية.¹

ثالثا: مرحلة ضمان الجودة والتأكد منها: يعني ضمان الجودة جل الأنشطة التنفيذية والضرورية التي تعطي الثقة في المنتج وتجعله قادرا على الوفاء والالتزام بتحقيق شروط معينة في الجودة.

وهذا يعني أن ضمان الجودة يركز بشكل كبير على احتياجات العميل لأنه يدعم ثقته فيما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات.

ولقد عرفت الجمعية الفرنسية الصناعية للجودة ضمان الجودة بأنه تطبيق مجموعة من الإجراءات المقدمة مسبقا والمتسقة والموجهة لإعطاء الثقة حول الحصول بانتظام على الجودة المناسبة.

ويتطلب تأكيد الجودة استخدام ثلاثة أنواع من المراقبة وهي المراقبة الوقائية والتي تعنى بمتابعة تنفيذ العمل أول بأول من أجل اكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه. والمراقبة المرحلية وتعنى فحص المنتج بعد كل مرحلة إنتاج للتأكد من مطابقته للمواصفات وهذا يعني اكتشاف الأخطاء عند وقوعها. مرحلة المراقبة النقدية وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل وصوله إلى المستهلك.²

رابعا: مرحلة تكوين حلقات السيطرة النوعية: تعد حلقات الجودة منعطفا حاسما في مسار الجودة، فقد لعبت دورا مهما في التطورات التي عرفتها المنتجات اليابانية خاصة، باعتبارها أول من طبق هذه المفكرة، ففي هذه المرحلة تم اعتبار النوعية مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المؤسسة. وما تجدر الإشارة إليه أنّ حلقات الجودة

¹- نصير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2002، ص28.

²- بودالي محمد، دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، قسم إدارة الأعمال، 2010، ص6.

لا زالت تلعب دورا مهما في بلورة آفاق التصورات التي تسيير بموجبها إدارة الجودة الشاملة وخاصة في المجتمع الياباني.¹

خامسا: مرحلة إدارة الجودة الشاملة: ظهر هذا المفهوم بعد عام 1980م، وما زال مستمرا حتى يومنا هذا، ويعود السبب في ظهوره إلى اشتداد المنافسة خلال تلك الفترة، وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على تحسين الجودة والعلاقات العامة مع الزبائن والموردين. وتعتبر إدارة الجودة الشاملة وسيلة دفاع استخدمتها كل من المؤسسات الأمريكية والأوروبية لمواجهة الغزو الصناعي الياباني لأسواقها. واعتمدت في ذلك على أفكار اليابانيين، كما أن تأسيس حركة تحسين الجودة في اليابان يعود للأمريكيين بعد الحرب العالمية الثانية من قبل Deming وJuron.²

الجدول رقم(4): تطور نظام الجودة

من	إلى
التأكد من الجودة.	التخطيط للجودة.
الجودة مسؤولية إدارة الجودة.	الجودة مسؤولية كل أفراد المؤسسة.
لا يود إنسان بدون خطأ.	يجب رفض الجودة السيئة فورا.
ضبط الجودة يعني التأكد من وجود أخطاء.	ضبط الجودة يعني منع حدوث أخطاء.
الإنتاج مسؤول عن قياس الجودة.	العملاء هم الذين يقيمون الجودة.
الجودة هي مجموعة سياسات للمؤسسة.	الجودة هي ممارسة عملية لأهداف محددة.
الجودة هي عمل في فقط.	الجودة عمل في وإداري ومالي.
الجودة نشاط مكلف.	الجودة الهابطة والغير مقبولة فقط هي التي تحتاج إلى تكلفة مالية.
يتواجد أفراد ضبط الجودة في المواقع التي يمكنهم من خلالها علاج المعيب.	مواقع ضبط الجودة تكون في الأماكن التي تتمكن فيها من منع حدوث الإنتاج المعيب.
العمل الأساسي لمجموعة ضبط الجودة هي	مجموعة ضبط الجودة يبدأ عملها من المستهلك.

¹- سلطاني كريمة، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة 20 أوت 1955، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، 2006، ص 4.

²- نفس المرجع. ص 4.

الفحص والتفتيش في مراحل التنفيذ المختلفة. وتنتهي به.	
النشاط اليومي لإدارة الجودة يوجه إلى سحب عينات من الإنتاج وفرزه وتصنيفه إلى مقبول أو مرفوض مما يؤدي لارتفاع تكاليف الجودة.	يهدف النشاط اليومي الأساسي إلى محاولة إنتاج منتجات خالية من العيوب مما يؤدي إلى نقص تكاليف الجودة.

المصدر: محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص 54.

المطلب الثاني: مفهوم الجودة وأهميتها

نسلط الضوء في هذا المطلب على بعض مفاهيم الجودة وأهميتها.

أولاً: مفهوم الجودة

لم يتفق الباحثون والمفكرون على إعطاء مفهوم موحد ودقيقاً للجودة، حيث سنعرض البعض منها.

يرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualitos التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته، وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان.¹

أما قاموس petit Larousse فيعرف الجودة على أنها طبيعة الشيء الذي يكون أكثر أو أقل تمييزاً بمعنى جيداً أو سيئاً.²

كما عرفت على أنها جوهر استخدام العقل في تفصيل عوامل الإنتاج وتعظيم الاستفادة منها، كما أنها العنصر الذي يأتي بعد استخدام العقل وما يأتي قبل وخلال وبعد العملية الإنتاجية، وعليه فالجودة هي القدرة على الوفاء بالمتطلبات وإشباع الرغبات من خلال تصنيع سلعة أو تقديم خدمة تفي باحتياجات ومتطلبات المستهلك.³

¹ مأمون الدرادكة، طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2002، ص15.

² بوحنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع تسويق، 2006، ص2.

³ محمد عبد الفتاح الصبري، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص197.

وقد وصف كوان مفهوم الجودة في خمسة اتجاهات هي:¹

- 1- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة استثنائية مميزة عن المنظمات الأخرى.
- 2- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات الزبون بما يتناسب مع الأهداف المنشودة.
- 3- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على الإنتاج وتقديم خدمة تقترب من الكمال.
- 4- الجودة هي قدرة المنظمة على تحقيق أرباح مالية أكثر وكذلك عرفت على أنها تحسين مستمر مرتبط بالمنتجات المادية والخدمات والأفراد والعمليات.
- 5- الجودة هي قدرة المنظمة على إجراء تغيير في خدماتها أو إنتاجها بما يتناسب مع الحالة والعرض والطلب في السوق.

كما قام الباحث David Gravin بإعطائها عدة تعاريف نذكرها²:

- 1- التعريف المبني على المنتج Based Product: هي صفات وخصائص يمكن قياسها وتحديد كميتها.
 - 2- التعريف المبني على المستخدم النهائي User-Based: تعرف الجودة على أنها أمر فردي يعتمد على تفصيلات المستخدم التي يطلبها في السلعة أو الخدمة، والمنتجات التي تقدم على أنها إشباع لهذه التفصيلات تعتبر عي المنتجات الأعلى جودة.
 - 3- التعريف المبني على التصنيع Manu factoring-Based: تعرف الجودة وفقا لهذا التعريف على أساس أنها التوافق بين المواصفات والمتطلبات التي تكون متعلقة بالممارسات التصنيعية والتشغيلية والهندسية ويتم تحديدها من خلال التصميم، وان أي انحراف عن هذه المواصفات يعتبر انخفاضا في الجودة.
- أما التعريف الشامل هو تعريف William و Harriet "حيث أن الجودة تتعدى جودة المنتج نفسه لتشمل جودة الخدمات وجودة الاتصال وجودة المعلومات وجودة الأفراد وجودة الإشراف وجودة المنظمة ككل".³

¹ قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 24-25.

² سونيا نحمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 18.

³ بن أكتوف الطاوس، وضعية تسيير الجودة في المؤسسة الصناعية، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع تسيير، 2008 ص 13.

ثانيا: أهمية الجودة

إن للجودة أهمية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين أو مستوى المنظمات ويمكن تناول هذه الأهمية من عدة جوانب:¹

- 1- **سمعة المنظمة:** تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة المنتجات، ويتبين هذا من خلال العلاقات التي تربط المنظمة مع الموردين وخبرة العاملين ومهاراتهم ومحاولة تقديم منتجات تلي وتشبع رغبات وحاجات عملاء الشركة أو المنظمة أي أن مفهوم الجودة لا يقتصر على جودة السلع ولكن يمتد ليشمل ما تقدمه المنظمة أو الشركة من منتجات جديدة أو ممارسات موظفيها أو في علاقتها بالموردين.
- 2- **المسؤولية القانونية للجودة:** إن المسؤولية القانونية تتزايد في العالم باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا منظمات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في حالة الإنتاج والتوزيع، ومن ثمة تصبح كل منظمة صناعية أو خدمية مسؤولة قانونا عن كل ضرر يصيب الأفراد أو الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات أو الخدمات.
- 3- **المنافسة العالمية:** تسعى كل منظمة على تحقيق الجودة للوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية وتحسين الاقتصاد بشكل عام والحصول على حصة في السوق العالمية، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباح المؤسسة.
- 4- **حماية الزبون:** إن تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة المعالم يساهم بشكل واضح في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات وخدمات المنظمات مما أدى إلى ظهور جماعات حماية المستهلك من خلال إرشاد جماعات المنتجات الأكثر جودة وأمان.
- 5- **التكاليف وحصة السوق:** إن تنفيذ الجودة المطلوبة في جميع عمليات ومراحل الإنتاج يساهم بصورة واضحة في إتاحة الفرصة لاكتشاف الأخطاء وتفاديها من أجل التقليل من تحمل أعباء تكاليف إضافية والوصول إلى استفادة قصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليل زمن الأعمال في مرحلة الإنتاج وبالتالي خفض التكلفة وزيادة ربح المؤسسة أي تحسين الجودة يؤدي إلى نقص التكاليف وزيادة حصة المؤسسة من السوق وبالتالي زيادة الأرباح.

¹ محمد كمال السيد طابيل، معايير الجودة الشاملة، دارا سامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1، 2013، ص 54-55.

المطلب الثالث: أبعاد الجودة ومحدداتها

أولاً: أبعاد الجودة: إن للجودة أبعاد تتعلق برضا الزبون وهي كما يلي:¹

- 1- الأداء: يشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية في المنتج أو الخدمة مثل التشطيب النهائي، السرعة، التنافسية.
- 2- الاعتمادية: ويشير إلى الاتساق والثبات في الأداء. يجب أن يكون هناك درجة من الاعتمادية والثقة في أداء المنتج أو الخدمة (عدم تكرار الأعطال وأن تكون جاهزة وفقاً للطلب).
- 3- الصلاحية (الفترة الزمنية): ويشير هذا البعد إلى مدى بقاء المنتج أو الخدمة (مدة بقاء أو الصلاحية ممثلة في عدد الأميال، المقاومة للصدأ، مدة العمل في خلال فترة حياة المنتج).
- 4- الخصائص الخاصة: ويشير هذا البعد إلى خصائص إضافية للمنتج أو الخدمة مثل الأمان أو سهولة الاستخدام أو التكنولوجيا العالية.
- 5- التوافق: ويشير هذا البعد إلى المدى الذي تستجيب فيه أو كيف يتوافق المنتج أو الخدمة مع توقعات المستهلك، والأداء الصحيح من أول مرة وماله من اثر على تحسين وفعالية العملية التسويقية.
- 6- خدمات ما بعد البيع: ويشير هذا البعد إلى نقص أنواع خدمات ما بعد البيع مثل معالجة شكاوى المستهلكين أو التأكد من رضا المستهلك. وهذا البعد يحقق فائدة للمنظمات مثل ما يحقق للأفراد، فيمكن للمنظمات إن تحقق ميزات تنافسية من خلال الاهتمام بزيادة الثقة في جودة خدماتها عن طريق زيادة فعالية الاستراتيجيات التسويقية التي تؤدي إلى زيادة حصتها السوقية وتحقيقها لزيادة الإنتاجية مما ينعكس على زيادة أرباح المنظمات.

أما Carvin قدم أبعاد الجودة على النحو التالي:

¹- سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 15-16.

الجدول رقم(05): أبعاد الجودة عند Carvin

الأبعاد	تعريف الأبعاد
الأداء	الخصائص الأساسية للمنتج مثل: اللون والوضوح في الصورة
المظهر	الخصائص الأساسية للمنتج مثل: مدى توفر السيطرة عن بعد في حالة الأجهزة الالكترونية
المعنوية	احتمالية استمرار المنتج بالعمل بكفاءة دون عطل
الجمالية	كيف يبدو مظهر المنتج، مذاقه ورائحته
القابلية للخدمة	مدى إمكانية إصلاح المنتج من حيث الصعوبة، التكلفة والمدة الزمنية اللازمة للتصليح

المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص37.

ثانيا: محددات الجودة

- 1- **التصميم:** يشير التصميم إلى الغرض المصمم في تصميم بعض الخصائص أو عدم تصميمها في المنتج أو الخدمة. ويجب أن يأخذ المصمم متطلبات المستهلك في الاعتبار بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية أو التصنيعية للمنتج أو الخدمة، واعتبار التكاليف عند التقييم للمنتجات والخدمات.
- 2- **التوافق مع التصميم:** أو يسمى كذلك جودة التوافق، ويشير هذا المحدد إلى درجة تطابق المنتج أو الخدمة أو تحقيقها لغرض التصميم، وهذه بدورها تتأثر بمجموعة من العوامل مثل القدرات الإنتاجية كقدرة الآلات والمعدات ومهارات العاملين والتدريب والحوافز. كما تعتمد أيضا على عمليات المتابعة والرقابة لتقييم عملية التوافق وتصحيح الانحرافات في حالة حدوثها.¹
- 3- **سهولة الاستخدام:** إن سهولة الاستخدام وتوافر العمليات والإرشادات للمستهلك عن كيفية استخدام المنتجات لها أهمية قصوى في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وآمنة وفقا لما هو مصمم له.

1- محمد بويقيرة، دور إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء بالخدمات الصحية، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسويق، بليدة، الجزائر، 2006، ص26.

4- الخدمات ما بعد التسليم: من الأهمية بمكان من وجهة نظر الجودة المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة كما هو متوقع.¹

المبحث الثاني: جودة المنتجات

المطلب الأول: مفهوم جودة المنتجات

تعددت المدخلات لتعريف جودة المنتج، إذ اعتمد كل مدخل منها على فلسفة خاصة به مما تمخض عنه إرث أدبي كبير لتعريف وتحديد ماهية جودة المنتج، وقد صنف ديفد جارنر تلك التعريفات في خمسة مدخل هي: المدخل اللامادي، مدخل المنتج الاقتصادي، مدخل المستخدم الاقتصادي و التسويقي و الإنتاجي، المدخل التصنيعي أو الهندسي، و مدخل القيمة الإنتاجي.

1- المدخل اللامادي: يعتبر جودة المنتج أمر غير قابل للتعريف أو القياس، و إنما يمكن تمييز المنتجات عن بعضها البعض بالفكرة أو بالمزاج فيقال: هذا المنتج أكثر جودة من ذاك دون القدرة على التحقق الموضوعي من هذا الحكم.

2- مدخل المنتج: بعكس سابقه، يمكن قياس مستوى الجودة من خلال المنتج نفسه (مقدار المكونات أو توفر خصائص معينة). وأول ظهور لهذا المدخل كان في المجال الاقتصادي بسبب أن تكلفة الإنتاج السلعة بدرجة جودة أعلى يتطلب تكلفة أكثر مما يتطلبه المنتج بجودة أقل.

3- مدخل المستخدم: يتيح هذا المدخل المجال أمام أحكام مختلفة عن مستوى جودة السلعة تختلف باختلاف المستهلكين الذين يجدون في السلعة درجة إشباع مختلفة بحاجاتهم و رغباتهم، أي أن جودة السلعة تخضع كلياً لآراء المستهلكين الشخصية، ففي المجال التسويقي يطلق على خصائص السلعة التي تلي أكبر قدر ممكن من حاجات و توقعات العملاء في القطاع التسويقي المستهدف مسمى الخصائص المثالية. و في المجال الاقتصادي، تتحدد مستويات جودة المنتج من خلال التقلبات في منحني الطلب. و في مجال العمليات الإنتاجية، تعتمد جودة المنتج على مدى ملائمة للاستخدام. و تكمن المشكلة في تطبيق هذا المدخل على أرض الواقع في صعوبة تحديد خصائص المنتج التي تتناسب مع حاجات و رغبات و توقعات أكبر عدد من المستهلكين في القطاع السوقي المستهدف ثم تحديد الخصائص الأهم من بينها.

¹ سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 80.

4- المدخل التصنيعي: يتعلق بجانب الإمداد و التزويد و الجانب الهندسي في العملية التصنيعية. و تعرف الجودة في هذا المدخل على أنها مدى المطابقة للمواصفات و تعتبر بمثابة التميز في الجودة. و يشكل هذا المدخل الأساس للمبدأ التصنيعي القائل: الإنتاج الصحيح من أول مرة.

5- مدخل القيمة: تعتبر الجودة في هذا المدخل بمثابة الموازنة بين تكلفة إنتاج الجودة و سعرها من جهة و بين الأداء و القيمة التي تقدمها للمستهلكين من جهة أخرى أو ما يسمى باختصار الجودة أو التميز يتطلب تكلفة و سعرا أعلى، في حين أن ارتفاع السعر يجعل مقارنته مع القيمة المتحققة تميل لصالحه على حساب القيمة.

وتعتبر السياسة الإنتاجية التي تنطوي بين هذه المداخل المختلفة أو بعضها صعوبة لا بد منها. و على سبيل المثال: يفضل رجال التسويق تطبيق مدخل المنتج أو مدخل المستخدم من أجل تلبية رغبات المستهلكين و تحقيق أداء أفضل للسلعة، في حين يفضل رجال الإنتاج تطبيق المدخل التصنيعي لخفض قيمة الفاقد إلى أقل درجة ممكنة لأنه يتم تقويم أدائهم من خلال تحقيق الكفاءة و الفاعلية.

كما أن الجميع بين هذه المداخل من خلال توفير أكبر قدر ممكن من خصائص الجودة في المنتجات يؤدي إلى تكبد تكلفة عالية ترفع الأسعار و تنعكس سلبيا على القيمة المتحققة للعميل.

و تظهر هذه الإشكالية على أرض الواقع من خلال بعض السلع التي قيمها المستهلكون إيجابيا، و كانت العملية الإنتاجية و السلعة غير مطابقة للمواصفات. و في حالات أخرى حصل العكس، إذا أن تقويم المستهلكين للسلعة كان سيئا بينما في الوقت الذي كانت المطابقة للمواصفات عالية جدا¹.

المطلب الثاني: أهمية جودة المنتجات وتكاليها

تعمل المؤسسة على تحقق التوازن بين ما يريده العميل وبين ما يمكن إن تقدمه المؤسسة من إمكانيات وقدرات تلائم المواصفات والخصائص التي تريد ترسيخها في منتجاتها، ولكي نستطيع الوصول إلى أهدافها المختلفة بالشكل المطلوب الذي يساهم في تحسين القدرات التنافسية وسمعتها في السوق.

أولا: أهمية الجودة: للجودة أهمية بالنسبة للعميل وبالنسبة للمؤسسة نذكر منها:²

¹ - محفوظ أحمد فياض و آخرون، إدارة الإنتاج و العمليات مدخل نظمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط.1، 2010، ص، 383-385.

² - زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، دار الكنوز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص70.

1- أهمية الجودة بالنسبة للعملاء: يعتبر مستوى الجودة في المنتجات المقدمة للعملاء من الأمور الهامة بالنسبة لهم، إذ إن قرار الشراء لهم يعتمد على مدى توفر الجودة في السلع، فقد يرغبون في شراء السلع الأجنبية بالرغم من ارتفاع أسعارها ويفضون السلع المحلية لانخفاض مستوى الجودة فيها، فالمستهلك الأمريكي مثلا يفضل العديد من السلع اليابانية وبشكل خاص السيارات والإلكترونيات على مثيلاتها من السلع الأمريكية، وقد أسهم مطلب ضرورة توفير الجودة في السلع المقدمة للعملاء في ظهور جمعيات مختصة للدفاع عن المستهلكين وحميتهم وإرشادهم للسلع الأكثر جودة وأمانا.

2- أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة المنتجة: تظهر أهمية توفر الجودة في السلع بالنسبة للمؤسسة المنتجة من خلال ما يلي:

✓ إن الجودة هي أبرز الجوانب الأساسية لإعطاء ميزة خاصة للسلعة. فالعميل سيكرر شراءها ويقنع الآخرين بها.

✓ إن مستوى الجودة يعتبر من أهم عناصر المزيج التسويقي التي تؤثر على حجم المبيعات، وعند توفر مستوى الجودة المطلوبة للسلعة في ظل المنافسة الشديدة بين المنتجات المعروفة، فإن هذا يتطلب العناية المركزة ومواكبة التقدم الحاصل.

✓ يترتب على غياب الجودة تحمل المؤسسة لتكاليف باهظة ستؤثر على أرباحها وسيولتها النقدية وسمعتها في السوق وإضعاف قدرتها التنافسية وربما عدم القدرة على البقاء في السوق.

ثانيا: تكاليف الجودة: تعرف تكاليف الجودة على أنها التكاليف المضافة لعدم تحقيق المنتج.

كما تعرف هذه التكاليف أيضا بتكاليف ضبط الجودة، وهي مجموعة التكاليف التي تتحملها المؤسسة في سبيل تحقيق المستوى المرغوب للجودة.¹

ويمكن تقييم تكاليف الجودة كما يلي:

1- تكلفة الوقاية: وهي التكاليف التي تساعد على الوقاية والتخلص من الوحدات المعيبة قبل حدوثها وتتضمن:

¹ - العيار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، 2005، ص25.

- ✓ تكلفة التخطيط للجودة وتشمل كلف تصميم الآلات الجديدة وإعادة تصميم العمليات، الدراسات الخاصة بإعادة تصميم المنتجات.
- ✓ تكلفة السيطرة على العمليات وتشمل تكلفة تحليل العمليات، تنفيذ خطط السيطرة على العمليات
- ✓ تكلفة أنظمة المعلومات وتشتمل على تكلفة تطوير البيانات المطلوبة للعمل، وضع مقاييس لتلك البيانات.
- ✓ تكلفة التدريب وتشمل تكلفة البرامج التدريبية داخل المؤسسة وخارجها.
- ✓ تكلفة العمل مع المجهزين وهي تكلفة زيادة جودة المشتريات المواد الداخلة في الإنتاج.¹
- 2- تكاليف التقييم:** وهي مرتبطة بعمليات الكشف والمعاينة والاختبار والتفتيش والتحليل ولتقييم مستوى الجودة الفعلي وللتحقق من مدى مطابقة المنتجات للمواصفات المطلوبة، بحيث يصبح المنتج أو العملية الإنتاجية مقبولة، وتتضمن ما يلي:
 - ✓ تكاليف الفحص والتفتيش: وهي تكاليف اختبار وفحص المواد الأولية والأجزاء المشتراة من الموردين والمواد نصف المصنعة والمنتجات تامة الصنع.
 - ✓ تكاليف أجهزة الفحص: وهي التكاليف المرتبطة بصيانة الأجهزة المستخدمة في عمليات الفحص والقياس والتحقق من المواصفات المطلوبة.
 - ✓ تكاليف العاملون: وهي تكاليف الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من اجل التحقق من فعالية برنامج الجودة فيها مثل تكلفة الزمن الذي يستغرقه العاملون في عمليات تجميع البيانات الأزمنة لفحص الجودة.²
- 3- تكاليف الفشل الداخلي:** يتمثل هذا النوع من تكاليف الفشل أو عدم التطابق وتشير تكاليف الفشل إلى الفرق ما بين التكاليف الحقيقية لإنتاج السلعة أو إرسال الخدمة وبين التكاليف في ظل عدم وجود أي فشل، وتشكل هذه التكاليف أعلى التكاليف تتعلق بتحقيق الجودة في الشركات إذ قد بلغت في بعض الأحوال ما بين 70 % إلى 90 % من تكاليف الجودة الكلية. وتتضمن تكاليف الفشل الداخلي ما يلي:
 - ✓ تكاليف الخردة: وهي تكاليف المنتجات رديئة الجودة التي يجب التخلص منها بما في ذلك العمل والموارد والتكاليف غير المباشرة.
 - ✓ تكاليف العمل المعاد: تكاليف إصلاح المنتجات أو تعديدها لتتوافق مع مواصفات الجودة.

¹ نبيل محمد الخناق، جابر حاسم الربيعي، أهمية قياس تكاليف الجودة والإفصاح عنها في القوائم المالية، مجلة التقني، المجلد الثامن عشر، العدد 4، 2005، ص 07.

² - بوخلوة بديس، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2016، ص 83.

- ✓ تكاليف فشل العملية: تكاليف تحديد لماذا تؤدي عملية الإنتاج إلى منتجات معيبة أو رديئة الجودة.
- ✓ تكاليف توقف العملية: تكاليف إيقاف العملية الإنتاجية لإصلاح المشكلة.
- ✓ تكاليف خفض سعر البيع: تكاليف الخصومات التي تقدم على سعر المنتجات الرديئة والمعيبة حيث سيتم بيعها بسعر اقل.¹
- 4- **تكاليف الفشل الخارجي:** وهي التكلفة التي تنشأ بعد استلام المستهلك للمنتج ذو الجودة الرديئة والمتعلقة عموماً بخدمات ما بعد البيع وتشتمل على:
 - ✓ تكلفة إعادة المنتج: وهي تلك النفقات الموجهة لعمليات نقل ومناولة المنتج ذو الجودة الرديئة والذي يتم إرجاعه من قبل المستهلك لغرض الاستبدال.
 - ✓ تكلفة الطلبات التحذيرية: وهي تلك النفقات المتعلقة بالتحذيرات الناشئة عن المنتج ذو الجودة الرديئة.
 - ✓ تكلفة المساءلة القانونية: أو ما تسمى بتكلفة الحماية والضمان من فشل المنتج في أداء وظائفه، وهي تلك الكلف المترتبة عن إصابة المستهلك أضرار نتيجة رداءة جودة المنتج.
 - ✓ تكلفة فقدان المبيعات: وهي التكلفة الناشئة عن عدم رضا المستهلك عن الجودة وعزفه عن شراء ذلك المنتج والتحول إلى شراء منتج آخر أو إلى شراء منتجات لشركة أخرى.²

المطلب الثالث: تخطيط الجودة

تعتبر وظيفة تخطيط الجودة الوظيفة الإدارية الأولى التي تحدد الغايات والأهداف والسياسات الإستراتيجية فهو يمثل التحرير المسبق لإجراءات التي يجب تنفيذها وفق البرنامج المحدد من أجل الوصول إلى الأهداف.

أولاً مفهوم التخطيط للجودة:

يمكن تعريف عملية التخطيط للجودة على أنها العملية التي تقوم بتحديد العميل المستهدف، وترجمة ذلك إلى ملامح منتج معين، ويأتي ذلك تحديد المقاييس والمعايير التي تسمح بالتعرف على مدى نجاح ذلك المنتج ويمكن الاستعانة بمواصفات المنتجات المنافسة في تحديد المواصفات المقبولة لدى المستهلكين.³

¹ محمد كمال السيد طايل، مرجع سبق ذكره، ص 61.

² ناصر أمين أحمد علي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة اليرموك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2002، ص 46.

³ مهدي صالح السمراني، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2007.

عملية خلق المفاهيم والتصاميم والبرامج للمنتجات التي ترغب المؤسسة في تقديمها للسوق.¹

ويعر التخطيط السليم لجودة المنتجات بالمراحل التالية:²

- 1- تحديد الهدف أي العمل يبدأ بتحديد الهدف حيث يتدرج هذا الهدف إلى مجموعة من الأهداف الفرعية، فإذا كان الهدف الرئيس رضا العميل مثلا فسنجده يتفرغ إلى أهداف فرعية أخرى مثلا: سعر الشراء منخفض للمواد والمستلزمات، تكاليف التشغيل والصيانة قليلة، عمليات ذات كفاءة وسائل اتصال فعالة وهكذا... ويلاحظ هنا أن تحديد الأهداف هو المدخل الرئيس لعملية تخطيط جودة المنتجات، حيث تعتبر الأهداف التي يتم تحديدها في هذه المرحلة مدخلات للمرحلة التالية وهي تحديد العميل.
- 2- تحديد العميل ما يهم في هذه المرحلة هو تحديد العملاء الأكثر تأثيرا على تحقيق الأهداف، وهي مهمة صعبة تتطلب الكثير من الجهود حيث توجد مؤسسة تستطيع أن تلي احتياجات كافة العملاء والاستجابة لتوقعاتهم بنفس الدرجة من الاهتمام. ولهذا فإن تجزئة السوق إلى قطاعات من العملاء الذين لهم نفس الحاجات ويتصفون بدرجة عالية من التماثل والتجانس قد يكون أسلوبا مناسباً يساعد المؤسسة على تحديد القطاع الذي يمكن أن تخدمه بفعالية.
- 3- تحديد احتياجات العميل وتعتبر هذه المرحلة الأساس في تحديد مستوى الجودة المستهدفة سلعة كانت أو خدمة، فمثلا يتحدد مستوى جودة المنتج أو الخدمة في المصارف بمدى تلبية احتياجات العملاء من حيث المنافع والمزايا كدقة، سرعة، السهولة، الوضوح، طريقة التعامل، الانتشار و منافذ التوزيع. حيث تسهم هذه العناصر في توفير منتجات وخدمات مصرفية ذات مستوى عال من الجودة.
- 4- تحديد مواصفات المنتج حيث تلي احتياجات العملاء وتستجيب لتوقعاتهم وذلك من خلال وضع أسس تصميم المنتج، وحل مشاكل تصوير التصميم بالاستعانة بأسلوب التجارب الإحصائي والذي يساعد على اتخاذ القرار السليم في المراحل الأولى للتصميم التي تعتبر من أهم المراحل التي يتم فيها تحديد ملامح ومواصفات المنتج.
- 5- تحديد ملامح العمليات بعد تحديد مواصفات المنتج لابد من تحديد ملامح العمليات التي تؤدي المواصفات المطلوبة، بما في ذلك اختيار الأفراد وتدريبهم وتحفيزهم وتقسيم الموردين بهدف ضمان جودة المدخلات من

¹ - بوعلاي عائشة، إشكالية الجودة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بالقائد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد الإنتاج، 2003، ص 65.

² - إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة (مدخل نظري وعملي)، دار زهران، عمان، الأردن، 2009، ص 43.

مواد ومستلزمات وغيرها، الأمر الذي يستدعي تحليل جميع هذه العمليات وتوفير المواد اللازمة، ولاشك أن كفاءة العمليات تلعب دورا حاسما في تحديد جودة ما ينتج من سلع وما يقدم من خدمات، حيث تعتبر النتائج المتحققة مؤشرا لجودة العمليات التي تتم داخل المؤسسة.

ثانيا: أسس التخطيط الناجح للجودة: يركز التخطيط الناجح على الأسس الثلاثة التالية:

1- قاعدة البيانات: هي حصيلة التجارب الإنسانية والخبرات والمعارف والمعلومات التي سبق اكتشافها. وهذه القاعدة قد تحتزن في الذاكرة فتسمى الذاكرة الداخلية وهناك أيضا الذاكرة الخارجية التي تحتزن في الحاسب الآلي أو الأرشيف والتي يتم بناؤها من خلال تحيد البيانات المطلوبة ومصادرها ومن ثم الحصول عليها وتحليلها وتخزينها في نظام المعلومات ليسهل استرجاعها.¹

2- التحفيز: كي نحفز العاملين على إتباع الأساليب الحديثة لتخطيط الجودة ينبغي تعريفهم بهذه الأساليب وتقديمها لهم على شكل خطوات منطقية يسهل على الجميع فهمها. ويتضمن التحفيز أيضا إزالة العقبات من طريق الجودة، وتشتمل تلك العقبات على:

✓ عدم ادراك أهمية الجودة.

✓ عدم إدراك الضرر الناتج عن ضعف الجودة.

✓ عدم إدراك العائد المادي أو المعنوي الذي يعود على العاملين من جراء تحسين الجودة.²

3- تدريب العاملين: يشكل تدريب العاملين وتثقيفهم جانبا أساسيا في فلسفة إدارة الجودة وسبب ذلك أن هذه الفلسفة تستند إلى عملية التحسن المستمر للسلع لمواكبة حاجات الزبون المتغيرة باستمرار، وكلما كانت برامج التدريب الخاصة بالجودة تشمل جميع العاملين في المؤسسة وتتضمن تقنيات إحصائية وعلمية تساهم في قياس الجودة وتطويرها نجحت الإدارة في عملية التطبيق للإدارة الجودة الشاملة. وتتضمن عملية التدريب تأهيل العاملين بالمهارات السلوكية اللازمة لقيامهم بالواجبات التي يكلفون بها، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم ليتمكنوا من صنع القرارات بالإضافة إلى تحقيق الأمان في عملية التطبيق، ومن اجل تنفيذ هذه البرامج بشكل جيد لا بد من توفير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لذلك.³

¹ - www.edara.com/14-03-2017/12:38.

² - نفس المرجع.

³ - مؤيد سعيد السالم، محمد المرّي، مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة في دولة قطر، المجلة العربية للإدارة، مجلد 25، العدد 1 جوان 2005، ص 65.

المبحث الثالث: دور المعارف الخارجية في تحسين جودة المنتجات

المطلب الأول: المعارف الخارجية كمصدر للتفوق التنافسي في المؤسسة

إن التقلبات السريعة في بيئة المؤسسة الاقتصادية أدى إلى رفع درجة ليونتها (**Flexibilité**) ضمان بقائها، المؤسسة لكي تستطيع مسايرة محيطها تحتاج إلى معرفة تطورات هذا الأخير والرصد المستمر والسرعة في سبق الأحداث والاطلاع الجيد يمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات مثالية.

إن التتبع والرصد المستمر لبيئة المؤسسة الخارجية يهدف إلى ضمان مزايا تنافسية للمنظمة ويؤدي في النهاية إلى تحسين مستوى معارفها وتحسين أدائها.

فقدرة المؤسسة على تحسين السوق يعني تجميع مختلف المعارف حول الأسواق والزبائن والمنافسين وحفظها في شكل معرفة في ذاكرتها التنظيمية، ليتم استخدامها في تحسين أساليب الإنتاج مقارنة بالمنافس.

إن معرفة الزبائن من خلال المعارف المتراكمة لدى المؤسسة ومعرفة المنافسين ومختلف التطورات في محيطها الخارجي يساهم في طرح منتجات مبتكرة تنفق مع رغبات المستهلكين وتتفوق على المنافسين.

فتوجه المؤسسات نحو السوق يعني أن هناك رغبات فعلية موجودة وخاصة ويوجد منافسين يجتهدون في تلبية هذه الاحتياجات وهو ما يمكن المؤسسات من توقع حاجات الزبائن والاستجابة لها قبل المنافسين من خلال المعارف الخارجية.

ويؤكد (Roscoe 2000) "بأن معرفة العميل الضمنية هي مصدر رئيسي ومفتوح غير مستغل لمعرفة العميل وأن أغلبية المؤسسات لا يعرفون شعور عملائهم نحوهم وما هي احتياجاتهم ولماذا يحتاج العميل".¹

كما يرى (Buffy) " أن كسب ميزة تنافسية يتطلب مجموعة من الاستراتيجيات والخدمات المركزة على العميل والمنتج الصحيح، وخفة الحركة يمكن التقدم في السوق مبكرا وكل ذلك يؤدي إلى خلق قيمة للعميل".²

إن معرفة العميل تستخدمها المؤسسة في بناء استراتيجية تسويقية فعالة، حيث أن كسب معرفتها يجب أن تستخدم ليس فقط لإعطاء المصدقية لمنتجات وخدمات المؤسسة بل يمكن المسوقين من متابعة حاجات العملاء

¹ - نسيم قادة، إدارة معرفة العميل كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة عين الشمس، مصر، 2008، ص 129.

² - نفس المرجع، ص 203.

المتغيرة والاستجابة السريعة لها، وهو ما يؤكد (porter 1985) بأن المعرفة المتعلقة بالعميل ومستوى خدمة العميل ورضا العميل تعتبر ذات أهداف خاصة للاحتفاظ بالميزة التنافسية للمؤسسة.

المطلب الثاني: دور معرفة المنافس (القياس المقارن) في تحسين جودة المنتجات

يعتبر القياس المقارن بأفضل الأداء للمنافسين من أهم الاتجاهات الحديثة التي تزايد اهتمام المؤسسات بها وتطبيقها باعتباره يشجع على التحسين المستمر للأداء ويساهم أيضا في زيادة قدرة المؤسسة على التعلم وعلى فهم كيفية أداء المنافسين المتميزين ووصولهم إلى مكانة بارزة، والتعرف على الفجوة المتواجدة بين أداء المؤسسة وأداء المؤسسة الرائدة وكيفية القضاء على هذه الفجوة.

والفكرة الأساسية التي يعتمد عليها هذا المقياس هي الاستفادة من أفكار الآخرين ومحاولة تطبيق طرق مماثلة لتحسين جودة المنتجات وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية، مع الأخذ بعين الاعتبار أنه لا يتم تقليد هذه الأفكار وإنما دراستها وفهمها ومن ثم الاستفادة منها وتطبيقها، فهي تعتبر أداة لتحسين جودة منتجات المؤسسة.

ويعدّ القياس المقارن الأسلوب المفضل لدى العديد من المؤسسات العالمية لتحسين جودة منتجاتها وقدراتها التنافسية سواء كانت المؤسسة صناعية أو خدمية ومن أهم المؤسسات التي تطبق هذه التقنية هي Ford, Toyota, Motorola, Xorex, General Motors إذ تقوم بالاعتماد على معايير معينة لتحديد أهداف الجودة.¹

ويقصد بالقياس المقارن: "قياس أداء المؤسسة ومقارنته بأفضل الأداء للمؤسسة المنافسة في نفس مجال العمل، أو المؤسسة الرائدة في أحد الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وذلك بهدف تحديد كيفية وصول المؤسسة ذات الأداء المتميز ويتم استخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والاستراتيجيات والتطبيق".²

ويتضح من خلال هذا التعريف ضرورة توافر مقياس الأداء وعادة ما يكون في شكل معايير معتمدة على المعلومات الرقمية، الهدف منها هو الوصول إلى الرقم الذي يحققه أفضل المنافسين، مع ضرورة تحديد الفرق أو الفجوة بين أداء مؤسسة وأداء المؤسسة الرائدة.

¹ - العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص 180.

² - سونيا البكري، مرجع سبق ذكره، ص 281.

ومن أهم المقاييس التي يتم الاعتماد عليها لتحديد الأثر الكلي لإتباع العمليات الحالية لأداء أفضل المنافسين مقياس الجودة والتميز سواء في المنتجات أو الخدمات، إذ يتضمن مقياس الجودة تحديد الأخطاء، وتخفيض تكاليف العملية الإنتاجية.

إن عملية القياس المقارن ليست بديلاً للتجديد والابتكار ومع هذا فهي مصدرًا للمعارف الخارجة عن التنظيم، فنجاح المؤسسة يعتمد على وضع أهداف قابلة للتحقيق وعملية القياس المقارن تجبر المؤسسة على وضع أهداف في ضوء البيئة الخارجية الواقعية، فالعملاء لا يهتمون إذا ما كانت العمليات تتحسن من سنة إلى أخرى، بل يهتمون بالجودة، التكلفة، وآجال التسليم.¹

وكل ما سبق ذكره من شأنه أن يعزز أداء المؤسسة ويحسن من مستوى جودة منتجاتها وخدماتها، مما يساهم في تحسين صورة وسمعة المؤسسة في أعين عملائها وتعزيز ثقتهم بها وبالتالي ضمان وفائهم وتعاملهم الدائم معها، مما يدعم قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار في ظل البيئة التنافسية.

المطلب الثالث: دور معرفة الزبون في تحقيق الولاء والرضا للمؤسسة

إن الزبون هو قلب معادلة القيمة، فهو لا يتعامل مع ما تقدمه المؤسسة على أساس التكلفة فقط، إنما هناك عوامل تحدد القيمة لدى الزبون.

إن التوقعات هي المكافئ الأساسي للمعرفة التي يجب أن تبدأ من الزبون لتحول إلى أفكار قابلة للتجسيد بمعنى الإيفاء بحاجات الزبون ورغباته وتفضيلاته .

ولقد اعترف العديد من الباحثين بقيمة العميل أو الزبون كمصدر للمعرفة وأن المعارف المملوكة والضمنية لدى العملاء تساهم في تزويد المؤسسة بكيفيات تصميم المنتجات التي تزيد في المنافع التي يحتاجها العملاء والتي تخلق الولاء لديهم.

إن فشل المنتجات يعني عدم امتلاك المؤسسة لخلفية حول عملاءها وقد تنوع من التفضيلات إلى الاستهلاك والرضا وهو ما يؤدي إلى ضعف تنافسية المؤسسة.²

¹ - سونيا البكري، مرجع سابق، ص 301.

² - بخاشة موسى، مرجع سبق ذكره، ص 220.

إن الاقتصاديات السابقة ارتبطت لتقديم خدمة أو منتج انطلاقاً من كفاءة نظامها التشغيلي لتلبية الطلب، هذا الطرح لم يعد ملائماً في الاقتصاديات الحديثة القائمة على المعرفة والمنافسة القائمة على قواعد لعبة جدية مركزة على الإيفاء بحاجات ورغبات وتفضيلات الزبون.

إن معرفة الزبون تعمل على الإصغاء إليه وتحاول تلبية حاجاته المختلفة أين يؤدي ذلك الفعل إلى بناء علاقات طويلة الأمد من خلال تعزيز القيمة المدركة لهو من خلال إدارة محفظة معارفه المختلفة.

كما أن معرفة الزبون تزيد وتسببهم في فهم أفضل للزبون وتوقعاته من خلال ابتكار منتجات تزيد في ربحية المؤسسة والدخول المبكر للأسواق وهو ما يساهم في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال الولاء الكبير لمنتجاتها.

فالدراسات الحديثة ترى بأن تحقيق تنافسية المؤسسة الاقتصادية أصبح يرتبط بحجم الأرباح المرتبطة والناجحة عن حجم الزبائن الذين تربطهم علاقات بمنتجات المؤسسة التي تهتم بتفضيلاتهم وتساير أذواقهم، فهي بذلك مجبرة على ترجمه ذلك إلى أفعال من خلال جعل الزبون في أعلى هيكلها التنظيمي (الهيكلي المقلوب) حيث أن نتائج تطبيقه تعمل على زيادة إهتمام المؤسسة بالزبون الذي يعتبر مصدر ربحية المؤسسة، ومن خلال ذلك يصبح لدى المؤسسة قاعدة معرفية تستند عليها في قراراتها التسويقية، آخذة بعين الاعتبار المعارف المجمعة حول الأسواق وتغيراتها فإلى جانب حاجات الزبون التي تمثل الخصائص الأكثر أهمية لمنتجات وخدمات المنظمة، فإن التغيرات في السوق يمكن رصدها بشكل مبكر من خلال تغيير حاجات الزبائن.

خلاصة الفصل:

يظهر من خلال هذا الفصل التطور الذي عرفته الجودة وأهميتها بالنسبة للمؤسسة وتركيزها على الزبون باعتباره سبب وجود المؤسسة .

ولقد أصبح ينظر إلى الجودة على أنها فلسفة إدارية وسلاح إستراتيجي تتسلح به المؤسسة للحصول على ميزات تنافسية في ظل التغيرات التي تسود البيئة التنافسية، ويؤدي تبني فلسفة الجودة إلى التفوق تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات التي تنشط في نفس المجال.

ولتحسين جودة المنتجات تعتمد المؤسسة على معارفها الخارجية وخاصة معرفة الزبون لأن إشباع رغبات الزبائن يعتبر سر التفوق على المنافسين والتواجد في الأسواق مبكراً.

الفصل الثالث:

دور المعارف الخارجية في تحسين
جودة المنتجات في مؤسسة سيكما

تمهيد:

يعد الجانب الميداني مهما ورئيسيا في الدراسة، يتم من خلاله الوقوف على الحقائق الواقعة، رغم أن المؤسسة الوطنية للدراجات والدراجات النارية هي المؤسسة الوحيدة الجزائرية التي تنشط في القطاع وبالتالي حملها سيكون ثقيلا لمواجهة منافسيها سواء الخواص أو المستثمرين الأجانب فمن خلال الدراسة تم الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة والمتعلقة بالموضوع لإجراء التحليل الإحصائي وتفسير النتائج المتحصل عليها وبالتالي الوصول إلى هدف الدراسة.

وقمنا بتقسيم هذا الفصل كما يلي:

المبحث الأول: تقديم لمؤسسة سيكما.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية لدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

إن المؤسسة العامة للدراجات والدراجات النارية هي المؤسسة الوطنية الوحيدة التي تمثل المنتج المحلي في السوق الجزائري، ويعد المركب الوطني للدراجات والدراجات النارية فرعها الإنتاجي الوحيد وستنطلق لهذا بتفصيل أكثر باعتباره محل الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بالمركب

يمكن إعطاء أهم المراحل التي مر بها المركب الوطني للدراجات والدراجات النارية.

المؤسسة العمومية للدراجات والدراجات النارية والتطبيقات باختصار سيكما، ناتجة عن إعادة هيكلة شركة سوناكوم (الشركة الوطنية لصنع الآلات الميكانيكية)، أنشأت في 08 أبريل 1990 كشركة ذات أسهم برأس مال قدره 280.950.000 دج تحوزه كلية الشركة القابضة للميكانيك.

تتكون الطاقة الصناعية والتجارية لمؤسسة سيكما من:

✓ مركب صناعي كائن بقالملة (على بعد 60 كلم من عنابة)، شيد سنة 1990 على أرضية مساحتها 135000 متر مربع (منها 28000 متر مربع مغطاة).

✓ قدرة الإنتاج النظرية لزمرة واحدة:

- 30 ألف دراجة نارية.

- 34 ألف دراجة.

- 5 آلاف محرك ساكن.

- 15% قطع غيار مناسبة.

✓ نظام توزيع متزن عبر التراب الوطني متكون من:

- 4 وحدات تجارية.

- 2 نقطتي بيع وشبكة ثانوية بأزيد من 300 عون معتمد.

بعد أن عرفت أوجها في سنة 1987 ببيع 50 ألف دراجة نارية و46 ألف دراجة ، عانت مؤسسة سيكما بعد ذلك من الآثار المترتبة لانكماش الاقتصاد وتطور المنافسة القوية، إذ باعت في 1996: 3413 دراجة نارية و9453 دراجة وفي سنة 1989 على التوالي 6904 و16093.

للخروج من التوقع التي لازمته بذلت سيكما جهودا ضخمة متعددة الأشكال:

- وضعها بالسوق لمنتجات جديدة.

- ديناميكية في المبيعات.

- تحكم متزايد في المصاريف سيما التعداد وكتلة الأجور.

مكنتها هذه الجهود من استئناف النمو في سنة 1997 وتحقيق أرباح في 1999.

المطلب الثاني: وحدات المركب وهيكله التنظيمي

أولا: وحدات المركب: تتمثل وحدات المركب في ما يلي:

1- **المديرية العامة:** المتواجدة بمدينة قلمة وهي عبارة عن مباني تم تمويلها من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) عن طريق قرض طويل الأجل، ومن أهم المهام المرتبطة بهذه الوحدة دون غيرها: التخطيط، التنمية، المراقبة، الإشهار، ويسهر على هذه الوظائف 75 عامل مؤهل ما يعادل 70% من مجموع عمال المؤسسة فيهم 22 إطار.

2- **المركب الإنتاجي:** ويمثل وحدة إنتاجية كبرى على مستوى التراب الوطني المتواجد في ولاية قلمة، وأخذت على عاتقها إنتاج الدراجات والدراجات النارية وبدأت عملة الإنتاج سنة 1974 إلا أنه لم يعرف تطورا رغم الأهمية الاقتصادية في مجال النقل والترقية باعتباره قائم على الإنتاج فإنه أخذ أكبر قسط من اليد العاملة (900 عامل) أي ما يقدر ب: 82% من إجمالي العمال من بينهم 49 إطار، ويحتوي على 400 آلة لمباشرة النشاط الإنتاجي حيث يتم إنتاج سنويا ما يعادل 50 ألف دراجة نارية و55 ألف دراجة عادية و8500 محرك وحوالي 16000 من قطع الغيار.

3- **الوحدات التجارية (التوزيع):** هي وحدات مستقلة ذات طابع جهوي يتوزع على 3 مناطق وهي: الشرق، الغرب والوسط وهي على التوالي وحدة قسنطينة ، وحدة وهران، وحدة الجزائر.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمركب:

الشكل رقم(5): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيكما.



المصدر: من وثائق المؤسسة 2016/2017.

المطلب الثالث: مؤهلات وأهداف المركب

أولاً: المؤهلات: يتوفر على ما يلي:

- 1- مركب صناعي قوي، جيد الموقع و مرتبط بشبكة نقل هائلة ومتشعبة، مجهز بآلات شاملة تغطي جميع التكنولوجيات الضرورية، مع امكان قاعدتها الصناعية لتطور هام.
- 2- أفواج بالغة الأهلية اثر تكوين أصلي ومستمر مع عمل ميداني طويل.
- 3- التحكم في التقنيات القاعدية (ميكانكا، لحام، تطبيق على البارد، سباكة الألمنيوم، معالجات حرارية سطحية وتركيبية).
- 4- بنية تجارية منسجمة للتغطية عبر التراب الوطني.
- 5- أسعار اقتصادية قابلة للمنافسة.

ثانياً: الأهداف المنشودة:

أدت حالة السوق الجديدة والاحتمالات حديثة العهد للإدارة العمومية بالجزائر بأن تحدد سيكما لنفسها

الأهداف الآتية:

- 1- تحسين مردودية المؤسسة.
- 2- تحسين موقع المؤسسة في السوق.
- 3- الوصول لأسواق اقليمية ودولية.

ولبلوغ الأهداف التي وضعتها سيكما يفرض عليها:

- 1- تكييف المنتجات بالسوق وذلك عن طريق تجديد تشكيلة المنتجات وتوسيعها.
- 2- اقتناء طرق ووسائل انتاج جديدة (مراكز الاستصناع وورشات مرنة) بغية اعطاء أداة الإنتاج أكثر مرونة وقوة.
- 3- تحسين الهياكل ونفعية الخدمات ما بعد البيع.
- 4- تطور تصدير منتجات رافعة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى أهم الخطوات و الإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها بدءاً من التحضير للدراسة إلى غاية الانتهاء من التحليل و كتابة النتائج و التوصيات .

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

تقاس القيمة العلمية لأي بحث بالنتائج التي تتوصل إليها و هذا يتوقف على المنهج الذي تم استخدامه في البحث، و كذلك بالوسائل المساعدة في عملية جمع البيانات، لذا استخدمنا مجموعة من الأدوات لدراسة هذا الموضوع.

- **الملاحظة:** هي أداة يستعين بها الباحث في دراسته ، و هي من أهم الوسائل التي يستخدمها في جمع الحقائق و المعلومات و التعرف على مجال الدراسة و خلال الفترة الزمنية التي مرت علينا في مؤسسة سيكما مكننا من التأمل في طريقة الإنتاج.

- **المقابلة:** اعتمدنا على هذه الطريقة في لقائنا مع الموظفين من جهة و حواراتنا خاصة مع قسم الإنتاج الذي زودنا ببعض البيانات.

- **الاستمارة:** تستدعي طبيعة البحث الاعتماد على الاستمارة التي تم صياغتها من خلال مجموعة من الأسئلة و المقترحات و لقد قسمت هذه الاستمارة على النحو التالي:

المحور الأول: يتضمن خصائص العينة

المحور الثاني: قيام المؤسسة محل الدراسة بتحليل محيطها الخارجي.

المحور الثالث: المعارف الخارجية وجودة المنتجات.

المحور الرابع: تطوير المعارف الخارجية وقدرات المؤسسة.

و قد صيغت الأسئلة منها بمقترحات و منها تكون الإجابة عليها وفق درجة الموافقة خلال سلم ليكارت الشهير الذي يحتوي على خمس درجات.

و يأخذ الشكل التالي:

الجدول رقم (6): مقياس ليكارت الخماسي

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
5	4	3	1

المصدر: نوير محمد جمال، برنامج ومجالات البحث التربوي غير النظامية، مجلة النيل، يناير، العدد 3، القاهرة، 2007، ص15.

مجالات الدراسة :

المجال الزمني: قمنا بدراسة الميدانية على عدة فترات زمنية.

المجال المكاني: قمنا بزيارة ميدانية لمؤسسة سيكما.

المطلب الثاني: مجتمع و عينة الدراسة

تم استهداف هذه الدراسة عينة من عمال مؤسسة سيكما، بحيث تم توزيع الاستمارة بصفة عشوائية، و تم توزيعه شخصيا بمساعدة من إطار في المؤسسة، بحيث تم توزيع 38 استمارة و بعد عملية جمعها تم استرجاع 30 استمارة للتحليل .

الجدول رقم (7): عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات غير المسترجعة
38	30	8
100	78.94	21.05

المصدر : من إعداد الطالبين استنادا على نتائج الدراسة.

أهداف الدراسة:

تمثل الأهداف الأساسية للدراسة فيما يلي :

- مفهوم جودة المنتجات لدى مؤسسة سيكما.

- معرفة مدى قدرة مؤسسة سيكما على تحليل محيطها الخارجي.

- العلاقة التي تربط المعارف الخارجية وجودة المنتجات في مؤسسة سيكما.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة(الاستبيان)

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

SPSS وهو برنامج يحتوي على مجموعة الأساليب المستخدمة في الدراسة ونذكر منها:

1- المدى: حيث بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

المستخدم في المحور الثاني ثم حساب المدى كما يلي:

الجدول رقم (8): المدى

المتوسط المرجح	[1.80-1]	[2.6-1.8]	[3.4-2.6]	[4.2-3.41]	[5-4.2]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: نورمحمد جمال، برنامج ومجالات البحث التربوي الغير النظامية، مجلة النيل، يناير، العدد 3، القاهرة، مصر، 2007، ص 15.

2- النسب المئوية والتكرارات: في وصف بيانات العينة، حيث نقوم بحساب النسب المئوية كما يلي:
التكرارات على عدد أفراد العينة $\times 100$.

3- المتوسط الحسابي: لمعرفة درجة موافقة العمال للمنتجات المقدمة من طرف المؤسسة و يحسب كما يلي:

$$X = \sum xi.fi / \sum fi$$

X: الوسط الحسابي المرجح.

X_i : وزن كل عبارة.

F_i : التكرارات المقابلة لكل عبارة.

$\sum x$: مجموع التكرارات للعبارات.¹

4- الانحراف المعياري: يستخدم لمعرفة مدى انحراف أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.
ويحسب كما يلي:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}}{n - 1}}$$

حيث:

n_i : عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد.

¹ -عودة أحمد سليمان، خليل يوسف الخليلي، الإحصاء للباحث في التربية والعلوم الإنسانية، دار الفكر العربي، عمان، الأردن، ط1، 2002، ص45.

x_i : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و5.

\bar{X} : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة لعبارات الاستبيان.

N : مجموع أفراد العينة والذي يقدر ب 30 فرد.

5- صدق أداة الدراسة: قبل القيام بالإختبارات الاحصائية المناسبة في تحليل فرضيات الدراسة، لابد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة، حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات أداة القياس.

6- معامل ألفا كرونباخ: يستخدم معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة والنسبة الاحصائية المقبولة لهذا هي 60% ويعبر عنها بالصيغة التالية:²

الجدول رقم (9): يوضح معامل ألفا كرونباخ

عدد	ألفا كرونباخ
37	0.836

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

بعد الانتهاء من عملية إعداد الاستبيان وتوزيعه واستلام الإجابات من أفراد العينة محل الدراسة، سنقوم في هذا المطلب باختبار فرضيات الدراسة، عن طريق التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات المستخلصة من هذه الإجابات.

المطلب الأول: تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية نسعى في هذا المطلب إلى معرفة بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

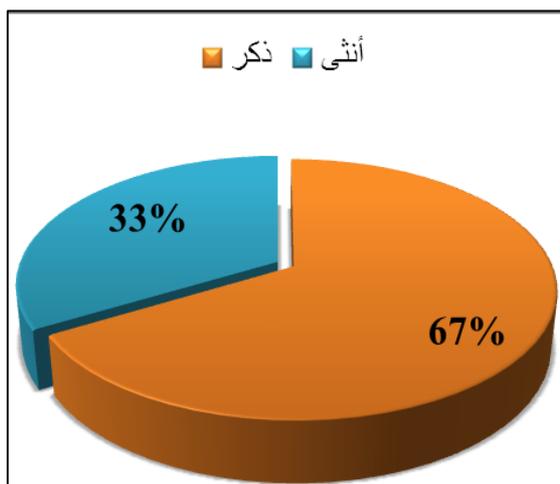
²- أحمد محمد الطيب، الإحصاء في التربية وعلة النفس، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 1990، ص301.

أولاً: الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب جنسهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم (10): توزيع العينة حسب الجنس الشكل رقم (6): نسبة توزيع مفردات العينة

وفق متغير الجنس



البيان	التكرار	النسبة %
ذكر	20	66.7%
أنثى	10	33.3%
المجموع	30	100%

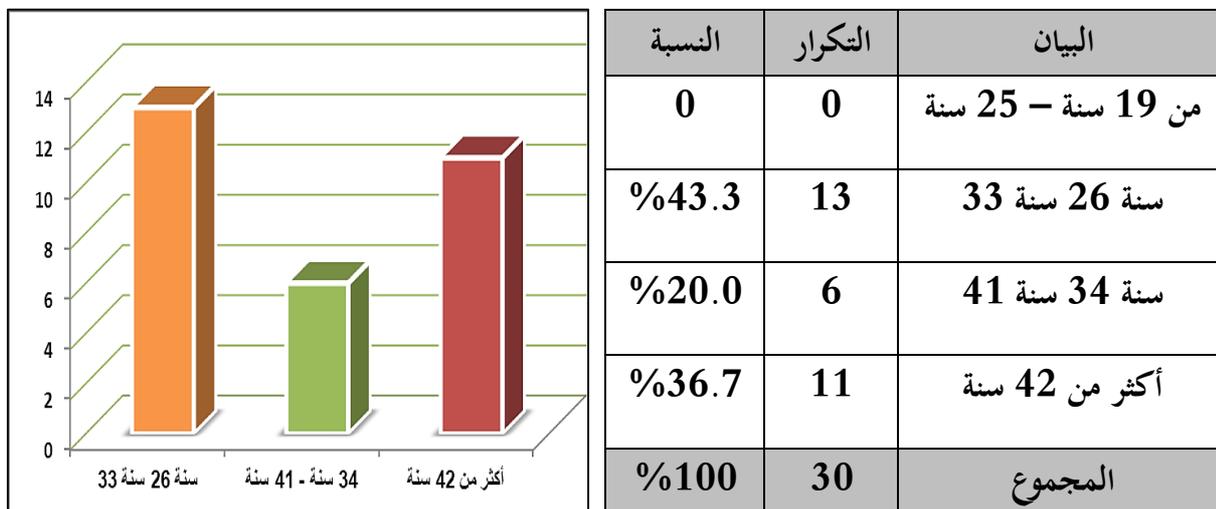
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS.20.

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن معظم أفراد العينة هم من فئة الذكور وذلك بنسبة 67.7%، بينما فئة الإناث فتمثل بنسبة قليلة والمتمثلة بـ 33.3%، وهو ما يترجم تركيبة المجتمع أي نسبة الذكور بالنسبة للإناث، وهو على الأقل الواقع الذي صادفنا أثناء توزيع الاستبيان.

ثانيا: العمر

الجدول رقم (11): يوضح عينة الدراسة حسب العمر . الشكل رقم (7): أعمدة بيانية توضح عينة

الدراسة حسب العمر.



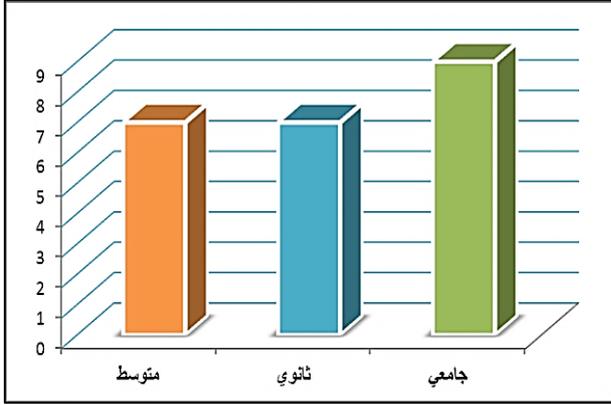
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS.20.

يوضح الجدول رقم (11) توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب متغير العمر لأفراد عينة الدراسة، نلاحظ تبيان أعمار أفراد عينة الدراسة وأن الفئة العمرية الأكثر تكرارا في عينة الدراسة هي الفئة العمرية الأقل من 26 إلى 33 سنة بنسبة مئوية 43.3%، تليها الفئة العمرية الأكثر من 42 سنة بنسبة مئوية 36.7%، ثم تأتي الفئة العمرية من 34 إلى 41 سنة بنسبة مئوية 20%، وفي الأخير الفئة العمرية من 19 سنة إلى 25 سنة بنسبة مئوية 0%، هذا دلالة على أن معظم مجتمع الدراسة هم شباب وبالتالي مازال المسار الوظيفي طويلاً، وعليه فإن إدارة المؤسسة أمام فرصة الاستثمار في هذا الجانب من خلال إجراء العديد من الدورات التكوينية من أجل رفع مستوى المعارف والمهارات.

ثالثاً: المستوى التعليمي

الشكل رقم (8): أعمدة بيانية توضح عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (12): يوضح عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.



النسبة	التكرار	البيان
23.3%	7	متوسط
23.3%	7	ثانوي
30.0%	9	جامعي
23.3%	7	مهندس
100%	30	المجموع

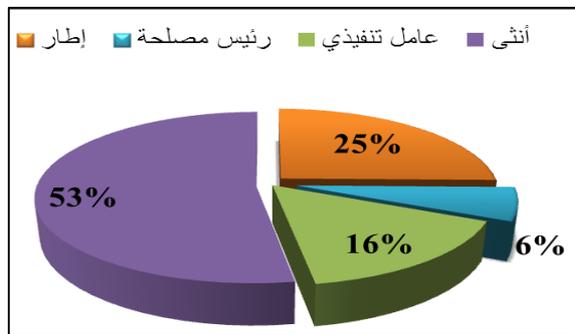
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS.20.

نلاحظ من خلال الجدول التالي الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي أن أغلبية أفراد العينة من مستوى جامعي حيث بلغ عددهم 9 أفراد بنسبة مئوية 30% ، في حين بلغت نسبة مستوى مهندس 23.3% ونسبة مستوى ثانوي 23.3%، أما نسبة المستوى متوسط 23.3%، لذا فإن فئة المستوى التعليمي الأكثر تكراراً في عينة الدراسة تميل إلى المستوى الجامعي.

رابعاً: الوظيفة الحالية

جدول رقم (13): توزيع العينة الوضعية المهنية الشكل رقم (9): شكل يوضح النسبة المئوية لتوزيع

العينة الوضعية المهنية.



النسبة	التكرار	البيان
53.3%	16	إطار
13.3%	4	رئيس مصلحة
33.3%	10	عامل تنفيذي
100%	30	المجموع

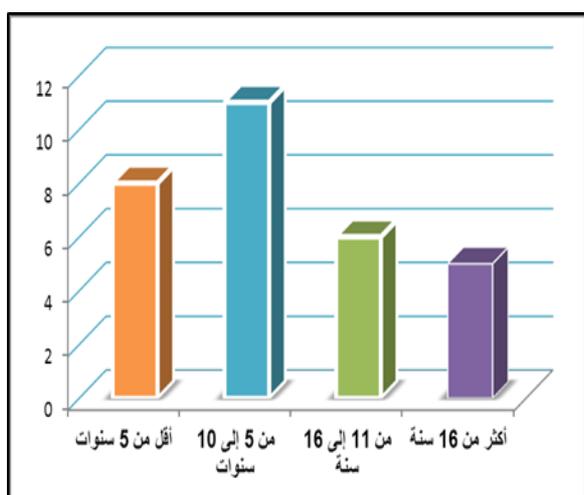
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS.20.

من خلال الجدول أعلاه الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة هم إطارات حيث بلغ عددهم 16 فرد بنسبة مئوية 53.3%، وتليها عينة العمال التنفيذيون حيث بلغ عددهم 10 أفراد بنسبة مئوية 33.3%، في حين بلغ عدد رؤساء المصالح 4 أفراد بنسبة 13.3%.

خامسا: الأقدمية في الوظيفة

الجدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الشكل رقم (10): أعمدة بيانية توضح توزيع

الأقدمية في الوظيفة أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في الوظيفة.



البيان	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	8	26.7%
من 5 إلى 10 سنوات	11	36.7%
من 11 إلى 16 سنة	6	20.0%
أكثر من 16 سنة	5	16.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS.20.

نلاحظ من خلال الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة، حيث تتكون سنوات الخبرة من أربعة فئات وكانت الفئة الأخيرة مفتوحة، فأكثر الفئات تكرارا هي فئة من 5 إلى 10 سنوات حيث بلغت نسبتها 36.7%، ثم تأتي فئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 26.7%، ثم فئة من 11 إلى 16 سنة بنسبة 20% وفي الأخير فئة الأكثر من 16 سنة بنسبة 16.7% ومن خلال هذه النتائج يتضح أن معظم العمال يمتلكون خبرة من 5 إلى 10 سنوات.

المطلب الثاني: تحليل المعلومات الخاصة بالدراسة:

المحور الأول: لا تقوم مؤسسة الدراسة بتحليل محيطها الخارجي الذي تنشط فيه

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول.

الفصل الثالث: دور المعارف الخارجية في تحسين جودة المنتجات في مؤسسة سيكما

رقم المحور	البيانات	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الإجابة
المحور الأول: لا تقوم مؤسسة الدراسة بتحليل محيطها الخارجي الذي نشط فيه	س1	يوجد قسم داخل المؤسسة لتقدم الدراسات والأبحاث.	3.63	1.159	1	أوافق
	س2	تضع المؤسسة ميزانية مناسبة لتطوير معارف العمال.	2.97	1.326	6	محايد
	س3	تقوم الإدارة بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة.	3.37	1.129	2	محايد
	س4	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الفنيون والخبراء وحفظها وإطلاع أفراد المؤسسة عليها.	2.80	1.157	10	محايد
	س5	تقوم المؤسسة بدعوة خبراء من الخارج للمشاركة في ورشة عمل والندوات والمحاضرات ذات العلاقة بالمعرفة.	2.33	1.061	15	لا أوافق
	س6	تكوين فرق عمل من أصحاب الخبرة للاستشارات العلمية.	2.90	1.242	7	محايد
	س7	تعتمد المؤسسة في قراراتها على الافتراضات والتخمين وليس المعلومات والحقائق.	2.87	1.167	8	محايد
	س8	المؤسسة لا تمتلك معلومات جيدة عن محيطها الخارجي.	3.23	1.194	3	محايد
	س9	تقوم المؤسسة بدراسات وأبحاث للتعرف على العملاء وتلبية احتياجاتهم.	3.00	1.287	4	محايد
	س10	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على فهم احتياجات العملاء.	2.70	1.119	12	محايد
	س11	تمتلك المؤسسة قسم خاص لرصد تغيرات المحيط الخارجي.	2.60	1.037	14	محايد
	س12	المؤسسة تمتلك قاعدة بيانات منظمة عن الزبائن.	2.83	1.085	9	محايد
	س13	المؤسسة تعمل على بناء علاقات مع الزبائن بصورة مستمرة.	3.00	1.145	5	محايد
	س14	تمتلك المؤسسة معارف حول استراتيجيات المنافس في نفس القطاع.	2.73	1.143	11	محايد
	س15	تقوم المؤسسة بمجموعات عمل للتفكير في منتجات المنافسين.	2.70	1.088	13	محايد
الإجمالي			2.9111	0.74799		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان وبمخرجات برنامج SPSS.20.

الفصل الثالث: دور المعارف الخارجية في تحسين جودة المنتجات في مؤسسة سيكما

يتضح لنا من خلال الجدول المتعلق بالمحور الأول لا تقوم المؤسسة بتحليل محيطها الخارجي التي تنشط فيه

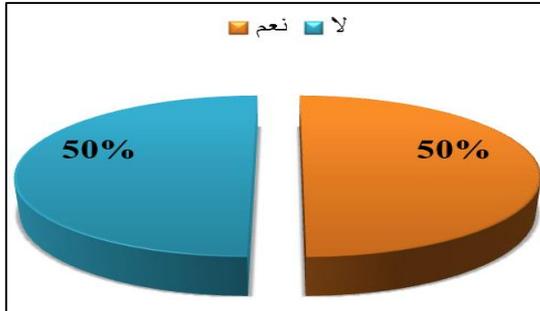
أن السؤال رقم واحد والمتعلق فيوجد قسم داخل المؤسسة لتقديم الدراسات والأبحاث قد حصل على أكبر تأييد وذلك بأعلى متوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.159) في حين السؤال رقم (5) والمتعلق تقوم المؤسسة بدعوة خبراء من الخارج للمشاركة في ورشة عمل والندوات والمحاضرات ذات العلاقة بالمعرفة وذلك بمتوسط حسابي (2.33) وانحراف معياري (1.061)، أما المتوسط الحسابي العام ككل للمحور الأول والمتعلق لا تقوم المؤسسة بتحليل محيطها الخارجي الذي تنشط فيه فقد بلغ (2.911) وانحراف معياري (0.747) وهو متوسط يقع في الفئة [2.6-3.40] وهي الفئة التي تشير إلى خيار محايد وهي درجة متوسطة .

ومن هنا نجد أن مؤسسة سيكما تمتلك قسم لتقديم الدراسات والأبحاث ولكنه ليس فعال

المحور الثاني: تساهم المعارف الخارجية (معرفة الزبائن والمنافسين) في تحسين جودة منتجات المؤسسة.

الجدول رقم (16): تقوم المؤسسة بتحويل الشكل رقم (11): تحويل معرفة الزبائن والمنافس

إلى معرفة الزبائن والمنافسين إلى منتجات. إلى منتجات وخدمات تحويل



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	15	50%
لا	15	50%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على أجوبة الاستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS.20.

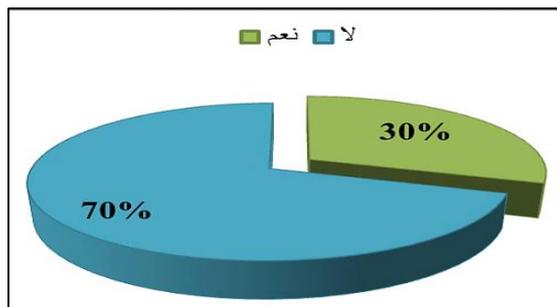
من خلال الجدول نلاحظ أن 50 من عينة الدراسة يرون أن المؤسسة تقوم بتحويل معرفة الزبائن

والمنافسين إلى منتجات.

الجدول رقم(17): هل قامت المؤسسة

الشكل رقم(12): يبين النسبة المئوية لمدى إدخال

بإدخال تحسينات على المنتجات. المؤسسة تحسينات على منتجاتها.



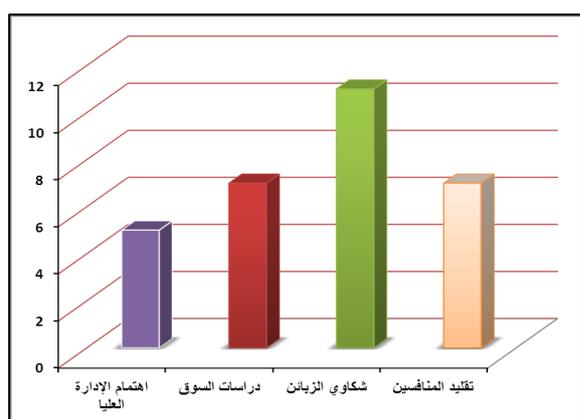
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	9	30%
لا	21	70%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على أجوبة الاستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS.20.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 70% من أفراد العينة المستجوبة يؤكدون أن المؤسسة لا تقوم بإدخال تحسينات على المنتجات المقدمة أما نسبة 30% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تقوم بإدخال تحسينات على المنتجات المقدمة.

الجدول رقم(18): مصدر تحسينات المنتج. الشكل رقم (13): يوضح نسبة مصدر

تحسينات المنتج



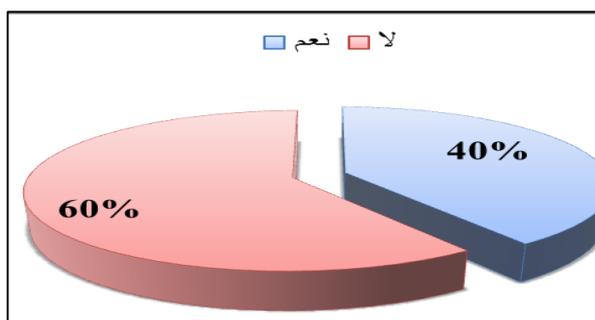
الإجابة	التكرار	النسبة
اهتمام الإدارة العليا	5	16.7%
دراسات السوق	7	23.3%
شكاوي الزبائن	11	36.7%
تقليد المنافسين	7	23.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على أجوبة الاستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS.20.

الفصل الثالث: دور المعارف الخارجية في تحسين جودة المنتجات في مؤسسة سيكما

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن شكاوي الزبائن هي مصدر تحسين المنتج حسب 36.7% من أفراد العينة .

الجدول رقم(19):تستمع المؤسسة باستمرار إلى الشكاوي الزبائن. الشكل رقم (14): يبين النسبة المئوية لمدى استماع المؤسسة لشكاوي زبائنها.

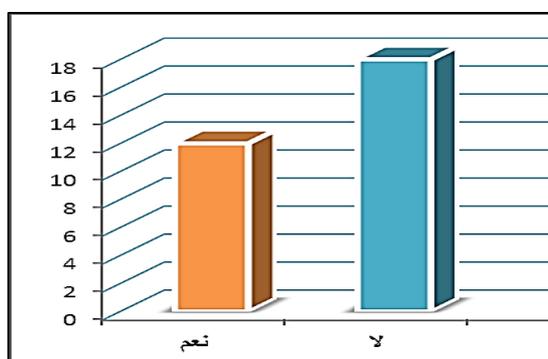


الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	12	40%
لا	18	60%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على أجوبة الاستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS.20.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 60% من أفراد العينة المستجوبة يرون بأن المؤسسة لا تستمع باستمرار إلى شكاوي الزبائن وإن ما نسبته 40% من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة تقوم باستماع شكاوي الزبائن بشكل دائم.

الجدول رقم(20): تحرص المؤسسة على التحسين المستمر للمنتجات. الشكل رقم (15): أعمدة بيانية توضح التحسين المستمر للمنتجات.



الإجابة	العدد	النسبة
نعم	12	40%
لا	18	60%
المجموع	30	100%

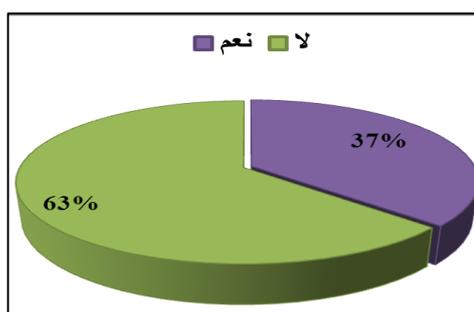
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على أجوبة الاستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS.20.

الفصل الثالث: دور المعارف الخارجية في تحسين جودة المنتجات في مؤسسة سيكما

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن ما نسبته 60% من أفراد العينة المستجوبة يرون أن المؤسسة لا تحرص على التحسين المستمر للمنتجات، أما نسبة 40% من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة تحرص على التحسين المستمر للمنتجات.

الجدول رقم (21): تعمل المؤسسة على تحسين جودة الشكل رقم (16): كفاءة المؤسسة على

منتجاتها لجذب أكبر عدد من الزبائن. تحسين جودة منتجاتها لجذب الزبائن.



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	11	36.7%
لا	19	63.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على أجوبة الاستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS.20.

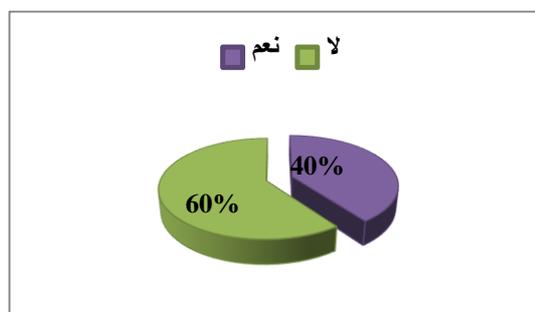
من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن 63.3% من أفراد العينة المستجوبة أكدوا أن المؤسسة لا تعمل لتحسين جودة منتجاتها لجذب أكبر عدد من الزبائن، أما ما نسبته 36.7% يرون أن المؤسسة تعمل على تحسين جودة منتجاتها لجذب أكبر عدد من الزبائن.

الجدول رقم (22): تعتمد المؤسسة إلى مقارنة

مستويات أدائها مع المؤسسات المنافسة لها.

الشكل رقم (17): مقارنة مستويات

أدائها مع المؤسسات المنافسة لها.



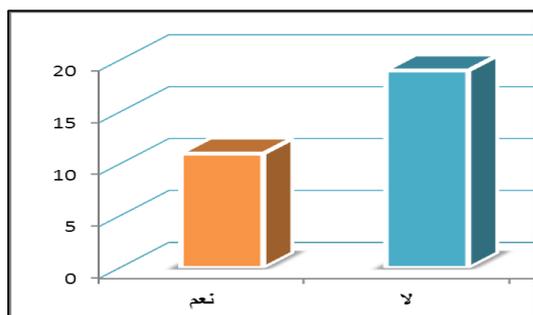
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	12	40%
لا	18	60%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على أجوبة الاستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS.20.

الفصل الثالث: دور المعارف الخارجية في تحسين جودة المنتجات في مؤسسة سيكما

من خلال الجدول نلاحظ أن 60% من أفراد العينة المستجوبة يؤكدون أن المؤسسة لا تقارن أدائها مع المؤسسات المنافسة لها أما ما نسبته 40% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تقارن أدائها مع أداء المؤسسات المتفوقة عليها.

الجدول رقم (23): تقوم المؤسسة بدراسة سلوك المستهلكين اتجاه المنتج. الشكل رقم (18): يبين مدى قيام المؤسسة بدراسة سلوك المستهلكين اتجاه المنتج.

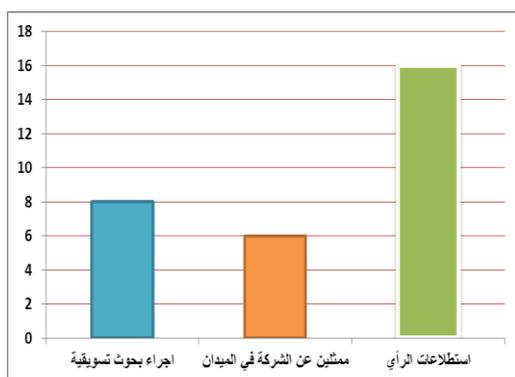


الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	11	36.7%
لا	19	63.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على أجوبة الاستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS.20.

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد أفراد العينة الذين أكدوا أن المؤسسة لا تقوم بدراسة سلوك المستهلك هو 19 فردا أي 63.3% أما نسبة 36.7% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تقوم بدراسة سلوك المستهلك.

الجدول رقم (24): أدوات تحليل السوق الشكل رقم (19): أعمدة بيانية توضح أدوات تحليل السوق.



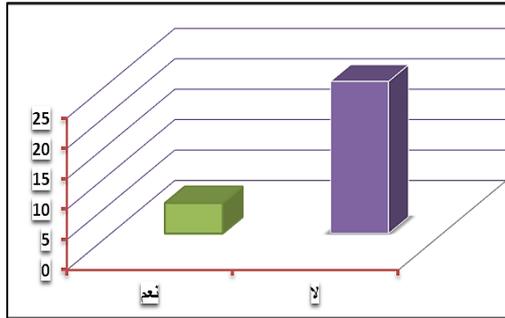
الإجابة	التكرار	النسبة
إجراء بحوث تسويقية	8	26.7%
ممثلين عن الشركة في الميدان	6	20.0%
استطلاعات الرأي	16	53.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على أجوبة الاستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS.20.

الفصل الثالث: دور المعارف الخارجية في تحسين جودة المنتجات في مؤسسة سيكما

من خلال الجدول نلاحظ أن أكثر من نصف أفراد العينة يرون أن المؤسسة تعتمد على استطلاعات الرأي لتحليل السوق وذلك بنسبة 53.3%، أما باقي أفراد العينة يرون أن المؤسسة تعتمد على بحوث التسويق والممثلين عن الشركة في الميدان لتحليل السوق وذلك ما نسبته 26.7% و 20% على التوالي.

الجدول رقم (25): هل توجد مؤسسات منافسة لمؤسستكم. الشكل رقم (20): أعمدة بيانية توضح هل توجد مؤسسات منافسة لمؤسستكم.

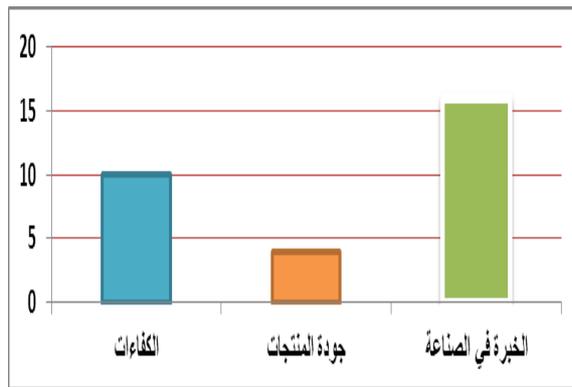


الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	5	16.7%
لا	25	83.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على أجوبة الاستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS.20.

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة لديها منافسين وذلك بنسبة 83.3%.

الجدول رقم (26): من بين الأدوات التنافسية التي تمتلكها المؤسسة. الشكل رقم (21): أعمدة بيانية توضح من بين الأدوات التنافسية التي تمتلكها المؤسسة.



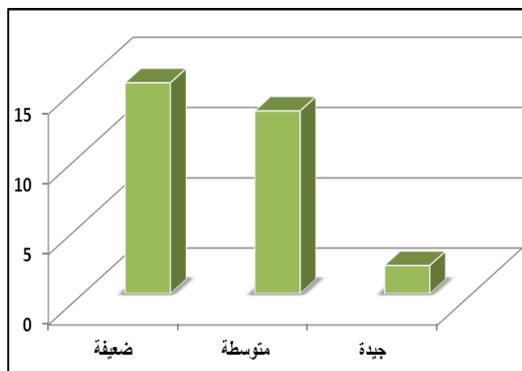
الإجابة	التكرار	النسبة
الكفاءات	10	33.3%
جودة المنتجات	4	13.3%
الخبرة في الصناعة	16	53.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على أجوبة الاستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS.20.

من خلال الجدول نلاحظ أن من أبرز الأدوات التنافسية التي تمتلكها المؤسسة حسب رأي أفراد العينة هي الخبرة في الصناعة وذلك بنسبة 53.3%.

الشكل رقم (22): تقدير المؤسسة لمستوى

منتجاتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة.



الجدول رقم(27): ما هو تقديركم لمستوى جودة

جودة منتجاتكم مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

الإجابة	التكرار	النسبة
ضعيفة	15	50%
متوسطة	13	43.3%
جيدة	2	6.7%
المجموع	30	100%

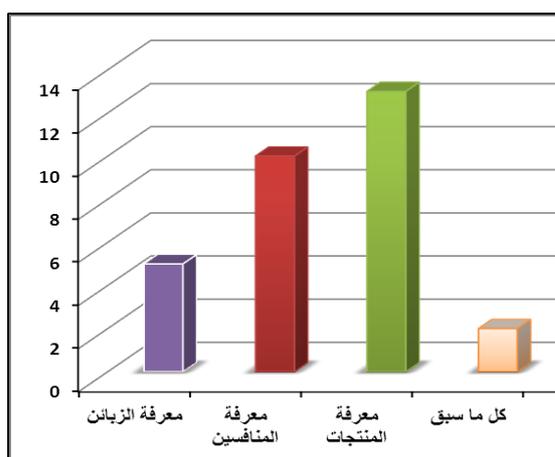
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على أجوبة الاستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS.20.

من خلال الجدول نلاحظ أن نصف أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا تقدم منتجات ذات جودة مقارنة

مع المؤسسات المنافسة، و43.3% من أفراد العينة يرون أن جودة المنتج المقدم هي متوسطة.

الشكل رقم (23): أعمدة بيانية توضح إمكانية

المعارف الخارجية في مساعدة المؤسسة.



الجدول رقم(28): المعارف الخارجية تساعد

المؤسسة.

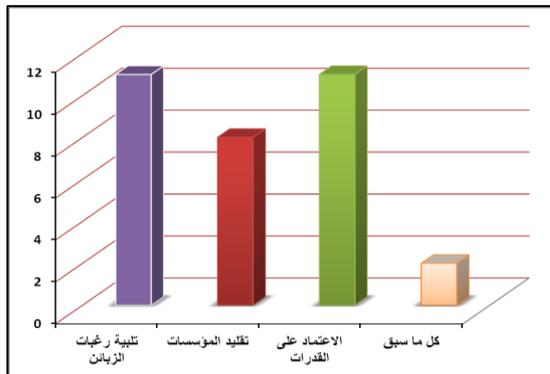
الإجابة	التكرار	النسبة
معرفة الزبائن	5	16.7%
معرفة المنافسين	10	33.3%
معرفة المنتجات	13	43.3%
كل ما سبق	2	6.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على أجوبة الاستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS.20.

من خلال الجدول نلاحظ أن43.3% من أفراد العينة المستجوبة يرون أن المعارف الخارجية تساعد

المؤسسة على معرفة منتجات المؤسسات المنافسة.

الجدول رقم(29): تبني المؤسسة استراتيجيات . الشكل رقم (24): أعمدة بيانية توضح إمكانية
تبني تنافسية . المؤسسة استراتيجيات تنافسية.



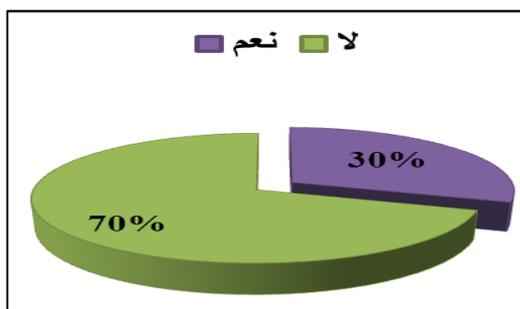
الإجابة	التكرار	النسبة
تلبية رغبات الزبائن	11	36.7%
تقليد المؤسسات	8	26.7%
الاعتماد على القدرات	11	36.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على أجوبة الاستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS.20.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المؤسسة تبني إستراتيجيتها التنافسية وفقا لقدراتها وكذلك على رغبات الزبائن وذلك بنسبة 36.7% لكلتا الاقتراحين.

المحور الثالث: يرتبط تحليل وتطوير المعارف الخارجية بقدرات ومميزات المؤسسة.

الجدول رقم(30): تمتلك المؤسسة موقعا الكترونيا للتواصل مع الزبائن. الشكل رقم (25): امتلاك المؤسسة موقعا الكترونيا للتواصل مع زبائنها.



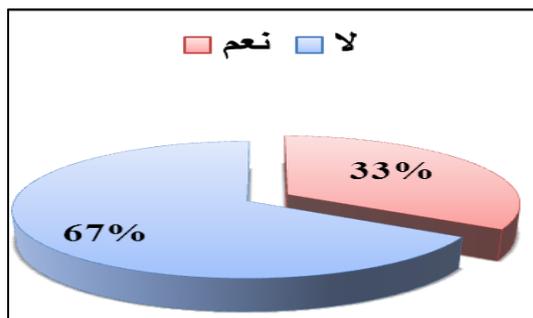
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	9	30%
لا	21	70%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على أجوبة الاستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS.20.

الفصل الثالث: دور المعارف الخارجية في تحسين جودة المنتجات في مؤسسة سيكما

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة لا تمتلك موقعا إلكترونيا وذلك بنسبة 70%.

الجدول رقم(31): يوجد احتكاكا بين المؤسسة والزبائن. الشكل رقم (26): يوضح النسبة المئوية لمدى احتكاكا بين المؤسسة والزبائن.



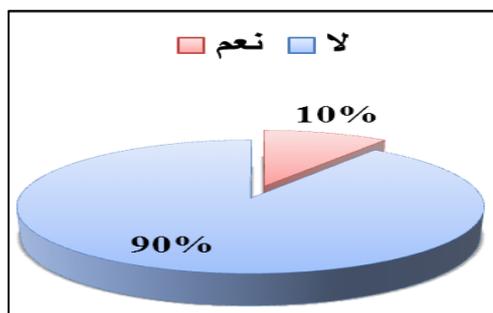
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	10	33.3%
لا	20	66.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على أجوبة الاستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS.20.

من خلال الجدول نلاحظ أن 66.7% من أفراد العينة المستجوبة يرون أنه لا يوجد احتكاك بين المؤسسة والزبائن، بينما 33.3% من أفراد العينة يرون أن هناك احتكاك بين المؤسسة والزبائن.

الجدول رقم(32): تواجه المؤسسة الشكل رقم (27): يوضح النسبة المئوية حول

عوائق في تحسين منتجاتها. مواجهة المؤسسة عوائق في تحسين منتجاتها.

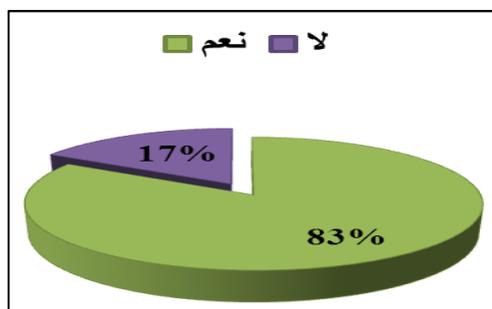


الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	3	10%
لا	27	90%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على أجوبة الاستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS.20.

من خلال الجدول نلاحظ أن اغلب أفراد العينة يؤكدون أنه لا يوجد هناك عوائق لتحسين المنتجات وذلك بنسبة 90%.

الجدول رقم (33): تمتلك المؤسسة ميزانية مخصصة لدراسة السوق. امتلاك المؤسسة ميزانية مخصصة لدراسة السوق.

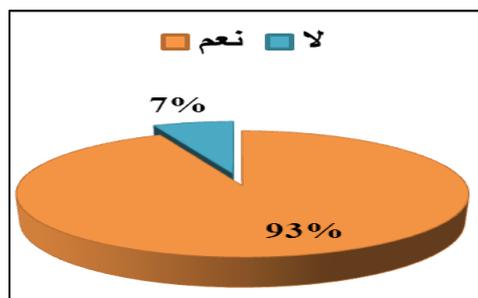


الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	25	83.3%
لا	5	16.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على أجوبة الاستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS.20.

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة مخصصة ميزانية لدراسة السوق وذلك حسب 83.3% من أفراد العينة المستجوبة.

الجدول رقم (34): تمتلك المؤسسة باحثين مختصين. المؤسسة باحثين مختصين.



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	28	93.3%
لا	2	6.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على أجوبة الاستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS.20.

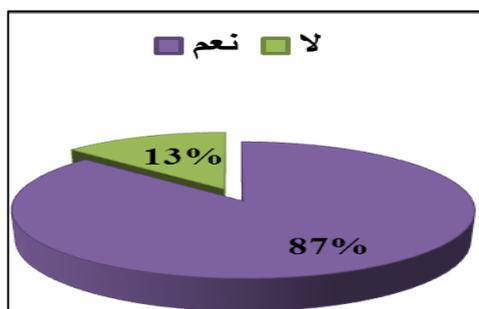
من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة لديها باحثين مختصين وذلك حسب 93.3% من أفراد العينة.

الجدول رقم (35): للمؤسسة علاقات

الشكل رقم (30): يبين مدى امتلاك مؤسسة

مع الجامعات ومراكز البحث

علاقات مع الجامعات ومراكز البحث.



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	26	86.7%
لا	4	13.3%
المجموع	30	100%

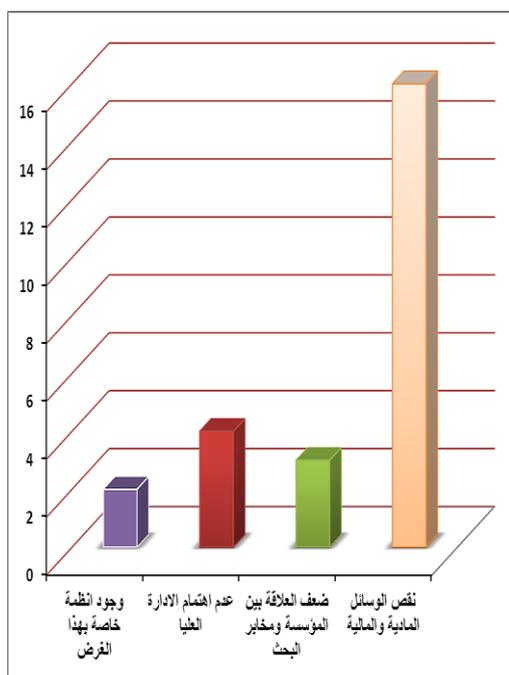
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على أجوبة الاستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS.20.

يوضح الجدول أعلاه أن المؤسسة لديها علاقات مع الجامعات ومراكز البحث حسب رأي أفراد العينة المستجوبة وذلك بنسبة 86.7%، أما ما نسبته 13.3% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة ليست لها علاقة مع الجامعات ومراكز البحث.

الجدول رقم (36): من بين العناصر التالية التي تمثل

الشكل رقم (31): يبين العناصر التي تمثل عائقا

في عائقا في تحويل آراء الزبائن وترجمتها إلى منتجات. تحويل آراء الزبائن وترجمتها إلى منتجات.

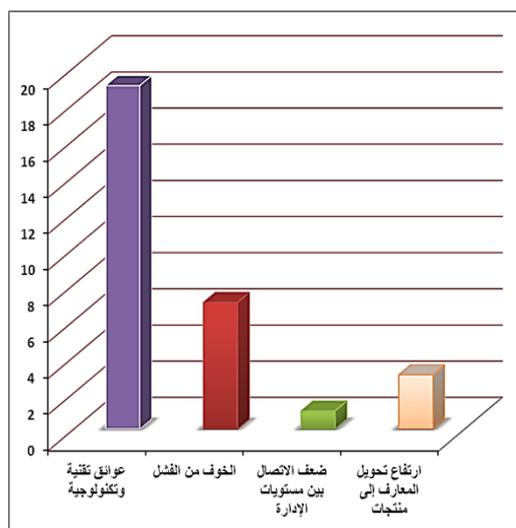


الإجابة	العدد	النسبة
وجود أنظمة خاصة بهذا الغرض	2	6.7%
عدم اهتمام الإدارة العليا	4	13.3%
ضعف العلاقة بين المؤسسة ومخابر البحث	3	10%
نقص الوسائل المادية والمالية	16	53.3%
كل ما سبق	5	16.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على أجوبة الاستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS.20.

يوضح الجدول أن نقص الوسائل المادية هو السبب الذي يمثل عائقا في تحويل آراء الزبائن وترجمتها إلى منتجات وذلك حسب 53.3% من أفراد العينة المستجوبة.

الجدول رقم(37): من بين العناصر التالية تلك الشكل رقم (32): توضح العناصر التالية التي تحد التي تحد من تحويل المعارف إلى ابتكارات. من تحويل الأفكار والمعارف إلى ابتكارات.



الإجابة	العدد	النسبة
عوائق تقنية وتكنولوجية	19	63.3%
الخوف من الفشل	7	23.3%
ضعف الاتصال بين مستويات الإدارة	1	3.3%
ارتفاع تحويل المعارف إلى منتجات	3	10%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على أجوبة الاستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS.20.

من خلال الجدول نلاحظ أن العوائق التقنية والتكنولوجية هي سبب عدم تحويل الأفكار والمعارف إلى ابتكارات وذلك حسب 63.3% من أفراد العينة المستجوبة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل النتائج يتم في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الاختبار الإحصائي وهذا بعد التأكد من أن توزيع العينة كان طبيعيا فضلا عن كونها عينة أحادية وتكون قاعدة القرار وفق هذا الاختبار كما يلي:

قبول فرضية العدم H_0 : إذا كان مستوى المعنوية $Sig < 0.05$.

رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة H_1 : إذا كان مستوى المعنوية $Sig > 0.05$.

ولأجل ذلك يتم التحقق من أن الوسط الحسابي الوارد في إجابات أفراد العينة أقل أو أكبر بدرجة معنوية من وسط أداة القياس اعتمدنا في هذه الدراسة الوسط الحسابي (مقياس Likert الخماسي)، كما يتم قبول الفرضية إذا كانت t المحسوبة اعلى من t الجدولية.

أولاً: اختبار صحة الفرضية الأولى

فرضية العدم H_0 : لا تقوم مؤسسة الدراسة بتحليل محيطها الذي تنشط فيه.

الفرضية البديلة H_1 : تقوم مؤسسة الدراسة بتحليل محيطها الذي تنشط فيه.

بلغت قيمة الوسط الحسابي لأسئلة المحور مجمعة 2.9111. وهي متوسطة ما يفسر ذلك بعدم وجود انسجام في بعض إجابات المستجيبين من مؤسسة الدراسة.

ولتأكيد التحليل السابق يتم استخدام اختبار (T-Test).

حيث يظهر الجدول رقم (38) أن قيمة $Sig = 0.520$ وهي أكبر من المعتمد 0.05.

وبناء على ما سبق يتم قبول الفرضية العدمية H_0 ورفض الفرضية البديلة H_1 وبالتالي مؤسسة سيكما لا تقوم بتحليل المحيط التي تنشط فيه.

الجدول رقم (38): اختبارات t-test للفرضية الأولى

المتغير A	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddt
	0.651	1.70	2.911	0.747	0.520	29

المصدر: إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS.20 .

ثانياً: اختبار صحة الفرضية الثانية

فرضية العدم H_0 : لا تساهم المعارف الخارجية (معرفة الزبائن والمنافسين) في تحسين جودة منتجات المؤسسة.

الفرضية البديلة H1: تساهم المعارف الخارجية (معرفة الزبائن والمنافسين) في تحسين جودة منتجات المؤسسة.

بلغت قيمة الوسط الحسابي لأسئلة المحور مجتمعاً 1.876.

ولتأكيد التحليل السابق يتم استخدام اختبار (T-Test).

حيث يظهر الجدول رقم (39) أن قيمة $Sig = 0.000$ وهي أقل من المعتمد .

وبناء على ما سبق يتم رفض الفرضية العدمية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 وبالتالي قبول الفرضية رقم

2 التي مفادها تساهم المعارف الخارجية (معرفة الزبائن والمنافسين) في تحسين جودة منتجات المؤسسة.

الجدول رقم (39): اختبارات t-test للفرضية الثانية

المتغير A	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddt
	26.278	1.70	1.876	0.234	0.00	29

المصدر: إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS.20 .

ثالثاً: اختبار صحة الفرضية الثالثة

فرضية العدم H0: لا يرتبط تحليل وتطوير المعارف الخارجية بقدرات ومميزات المؤسسة.

الفرضية البديلة H1: يرتبط تحليل وتطوير المعارف الخارجية بقدرات ومميزات المؤسسة.

بلغت قيمة الوسط الحسابي لأسئلة المحور مجتمعاً 1.729.

ولتأكيد التحليل السابق يتم استخدام اختبار (T-Test).

حيث يظهر الجدول رقم (40) أن قيمة $Sig = 0.000$ وهي أقل من المعتمد .

وبناء على ما سبق وبناء على ما سبق يتم رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 وبالتالي قبول الفرضية رقم التي مفادها يرتبط تحليل وتطوير المعارف الخارجية بقدرات ومميزات المؤسسة .

الجدول رقم (40): اختبارات t -test للفرضية الثالثة

المتغير A	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddt
	28.065	1.70	1.729	0.248	0.00	29

المصدر: إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS.20 .

المطلب الرابع: تفسير النتائج

أولاً: تفسير الفرضية الأولى

تظهر النتائج التحليل الإحصائي أنّ إجابات أفراد العينة تتجه إلى وجود قسم داخل المؤسسة لتقديم الدراسات، حيث تحاول

كما أنها تقوم بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة.

كما نجد أنّ أفراد العينة يقرّون بأنّ المؤسسة لا تمتلك معلومات كافية عن المحيط الذي تنشط فيه وهو ما يفسر غياب العلاقة بين وجود قسم خاص لتقديم الدراسات والأبحاث والمعارف المتعلقة بمحيطها الخارجي ممّا يؤثر على تحسين جودة منتجاتها من خلال المعارف الخارجية التي تحصل عليها.

ويؤكد أفراد العينة ونسبة 56.6% أنّها تعمل علاقات مع الزبائن بصورة مستمرة وهي إحدى الاستراتيجيات الحديثة للتعامل مع الأسواق والزبائن ومعرفة المنافسين والتي تساهم في بناء علاقات دائمة من خلال وفاء الزبائن لمنتجاتها والتي تسعى لتحسينها من خلال المعارف المحصلة حيث يساهم ذلك في إقامة ارتباط دائم مع الزبائن.

ثانيا: تفسير الفرضية الثانية:

تفيد المعطيات والنتائج الإحصائية المتوصل إليها من خلال إجابات أفراد العينة أن المؤسسة محل الدراسة تولي أهمية كبيرة لشكاوي الزبائن، فتحاول المؤسسات الحديثة تطبيق مبدأ تلبية رغبات الزبائن وفق اقتراحاتهم والشكاوي المقدمة لهم.

إلا أن واقع هاته المؤسسة الوطنية وإجابات أفراد العينة في هذا المحور، من خلال الشكاوي المقدمة وهي تعبر عن معارف خاص بالزبائن لم يتم ترجمتها إلى أفعال تظهر في تحسين جودة المنتجات أو حتى تقديم تحسينات مقبولة على المنتج وهو ما ترجمته إجابات العينة بالنقي.

ورغم ذلك فهي تحاول جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن من خلال سياسات واستراتيجيات التي تظهر في فلسفتها الجديدة، الانفتاح على الأسواق والمنافسين من خلال مقارنة أدائها مع أداء المؤسسات المنافسة الأخرى.

فالمؤسسة محل الدراسة تواجه منافسة شرسة من طرف المؤسسات الأجنبية الأخرى مما يفرض عليها توجيه سياسة خاصة اتجاه المستهلكين من خلال معرفة رغباتهم ومدى وفائهم لها، إلا أن تاريخ المؤسسة العمومية والاقتصادية ونظراً لتغيير أذواق الزبائن وهجرتهم إلى المنتجات الأخرى وغياب دراسة حقيقية لسلوكات المستهلكين، تضعها في قلب الاستراتيجيات السلبية اتجاه محيطها الخارجي وهو ما عكسته إجابات أفراد العينة في الفرضية الأولى التي تُقر بعدم استغلال المعارف الخارجية (المحيط الخارجي) وترجمتها إلى أفعال وهو ما ينفي صحة الفرضية الثانية بأن المعارف الخارجية للمؤسسة تساهم وتساعد في تحسين جودة منتجاتها.

ثالثا: تفسير الفرضية الثالثة:

تظهر إجابات أفراد عينة الدراسة بأن المؤسسة محل الدراسة تمتلك قدرات ومميزات ضاعت منها مجسدة في مواردها البشرية حيث لم يتم استغلالها، كما تؤكد المعطيات الإحصائية وبنسبة 86.6% حيث تساهم تلك الكفاءات في تطوير قدرات المؤسسة سواء الإنتاجية أو من ناحية التطبيق والابتكار مما أفقدها القدرة على مواجهة المنافسين.

القدرة المالية في هذه المؤسسة ضعيفة انطلاقاً من تاريخ المؤسسة العمومية الاقتصادية المدعومة من طرف الدولة إلا أن واقع إجابات أفراد عينة الدراسة يُقر بوجود ميزانية مخصصة لدراسة السوق والتحليل المعرفي وتشكيل معارف خارجية للمؤسسة فضلاً عن استغلالها لباحثين مختصين وهي على علاقات مع مراكز البحث على مستوى الجامعة، إلا أن الواقع المر يفرض المزيد من التناقض كونها تمتلك الموارد والخيارات المتاحة اتجاه الزبائن.

فهي رغم بناء وامتلاك قاعدة وعلاقات مع الزبائن (الإرث التاريخي لهاته المؤسسة) إلا أن ذلك لا ينعكس في نشاطاتها وهو ما عكسته إجابات أفراد العينة وذلك بنسبة أي المؤسسة تواجه عوائق في تحسين منتجاتها.

إنّ المعارف الخارجية للمؤسسة يفترض أن تعطي لها نظرة اتجاه منافسيها في السوق فضلاً عن الطلب المتزايد في السوق لمنتجاتها الجديدة خاصة الفرص الموجودة في السوق اتجاه الزبائن المعوقين (ONAF).

إنّ المؤسسة محل الدراسة لم تترجم المعارف الخارجية الخاصة بالزبائن والمنافسين في إستراتيجيتها،

استراتيجية رد الفعل اتجاه الفرص الموجودة في السوق ويظهر ذلك من خلال غياب القدرات الخاصة لتحسين المنتج والاهتمام برضا الزبائن وبالتالي نصل إلى إثبات الفرضية الثالثة بأن المؤسسة لا تتمتع بقدرات كافية لتحسين جودة منتجاتها.

خاتمة الفصل:

من خلال إجراء الدراسة الميدانية وتعرفنا على واقع دراسة واستشراف المحيط الخارجي في مؤسسة سيكما ومدى مساهمة ذلك في تحسين جودة المنتجات وتحقيق ميزة تنافسية ، تين لنا أن المؤسسة تمتلك رصيد معرفي عن الزبائن وكذلك عن السوق التي تنشط فيه، ولكن هذه المعرفة لم تترجم إلى أفعال على أرض الواقع وذلك بسبب عوائق مادية وأخرى تسييرية، فضلا عن عدم اكتراث المؤسسة في التغيرات التي حدثت في محيطها الخارجي.

الخاتمة

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن المعرفة تعد الموجود الجوهرى الغير ملموس الذى تنامى دوره فى نجاح منظمات الأعمال، والى أدت إلى لتحول بيئة الأعمال فى تلك المنظمات من اقتصاد قائم على الموارد الطبيعية إلى اقتصاد قائم على المعرفة من خلال خبرات العمال والمعارف والكفاءات التى تتمتع بها. كما تتضح لنا أهمية الجودة فى المؤسسة الصناعية، فهى العامل الأساسى فى زيادة تنافسية المؤسسة والحصة السوقية لها، وتعظيم القيمة التى تقدمها للزبائن من خلال منتجاتها وخدماتها، كما تساهم أيضاً فى تحقيق رضاهم وضمنان ولائهم.

كما نجد بأن المعارف الخارجية للمؤسسة (معرفة الزبائن والمنافسين) تساهم فى تحسين جودة المنتجات وتحقيق التفوق التنافسى لها، فاستشراف محيط المؤسسة الاقتصادية وفى ضل التغيرات الحالية للمحيط الذى تنشط فيه يقتضى منها أن تكون أكثر يقظة من خلال تحليل مختلف المعارف وبناء قاعدة معرفية يمكن الاستناد عليها فى مختلف القرارات والاستراتيجيات اتجاء المنافسين، حيث الدور التقليدي للتفوق التنافسى لم يعد مبني على الفرص الموجودة فى المحيط بقدر ارتباطه بالقدرات الداخلية وخاصة معارف العاملين.

الاقتراحات:

- ✓ يجب على المؤسسة بتحديد تكنولوجيا لوسائل الاتصال ووسائل الإنتاج.
- ✓ يجب على المؤسسة أن تعمل على وضع تصميم موقع الكتروني لتسهيل عملية الاتصال مع زبائنها ومورديها حتى يكون تدفق للمعلومات بشكل أفضل.
- ✓ يجب على المؤسسة تخصيص مركز للبحث والتطوير للقيام بدراسات فى مجال تحسين المنتج.
- ✓ على المؤسسة وضع ميزانية لتطوير معارف العمال وخاصة معرفة الزبائن وكيفية التعامل معهم وكذلك معرفة المنافسين والأسواق.
- ✓ على المؤسسة وضع قسم لتحليل البيئة الخارجية ومشاركة موظفين مختصين فى عملية التحليل.
- ✓ على المؤسسة مقارنة مستوى أدائها مع المؤسسات المنافسة لها عن طريق القياس المقارن.
- ✓ الاهتمام بالدراسات والبحوث الجامعية ومحاولة توطيد العلاقة بين المؤسسة والجامعة للاستفادة من هذه الدراسات والبحوث التطبيقية مستقبلاً.
- ✓ على المؤسسة

- ✓ ضرورة سعي المؤسسة نحو توظيف الموارد البشرية المؤهلة لأنها وحدها تضمن تحقيق جودة العمليات الإنتاجية، جودة المنتجات والخدمات، وخلق فرص للتطوير والتجديد.
- ✓ تعظيم القيمة التي يحصل عليها العميل من منتجات وخدمات المؤسسة مقارنة بمنافسيها.
- ✓ إعادة النظر في التكاليف خارج الاستغلال التي رأينا أنها مرتفعة إذ تمثل نسبة كبيرة من تكاليف عدم الجودة؛ والتي غالبا ما تدفع أو تخصص لمشاكل أو نفقات إضافية ناتجة عن سوء التسيير.
- ✓ العمل على خلق ثقافة تنظيمية تكون أساسا لدعم وتعزيز ثقافة الجودة بين الموظفين داخل الوحدة.
- ✓ تغيير الأفراد داخل وظائفهم لنقل المعرفة والخبرة إلى أفراد آخرين.
- ✓ تحسين جودة المنتجات بما يتلاءم وتفضيلات الزبائن بصورة مستمرة من خلال معارف المحصلة من المحيط الخارجي.
- ✓ التجديد المستمر والدائم لمعارف المؤسسة عن طريق اليقظة الدائمة لمحيطها.
- ✓ تكثيف البرامج التدريبية ذات الصلة بتحسين معارف العمال.
- ✓ تحليل الأسواق بصورة مستمرة وتشكيل قاعدة معرفية حول الزبائن لترشيد القرارات التسويقية والإنتاجية في المؤسسة.
- ✓ وضع أسس ومعايير عالية للتوظيف لجلب أحسن الكفاءات.

قائمة المراجع

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قالة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

في إطار تحضير مذكرة الماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة مالية تحت عنوان (أثر تطوير المعارف الخارجية على تحسين جودة المنتجات) دراسة حالة الصناعات الميكانيكية، نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بكل موضوعية، كمساعدة منكم على إنجاح هذا البحث.

كما نعلمكم أن إجاباتكم سيتعامل معها بشكل سري ولا تستعمل إلا لأغراض علمية بحتة.

وفي الأخير نشكر لكم جهودكم وحسن تعاونكم معنا.

الطالبين:

- بوقرة بدر الدين.
- زياية سيف الدين.

2017/2016

ملاحظة:

يرجى التأشير أمام الإجابة المختارة أو ملء الفراغ الموجود.

المحور الأول: معلومات شخصية

- الجنس: ذكر أنثى

- السن: 19-25 سنة.

26-33 سنة.

34-41 سنة.

أكثر من 42 سنة.

- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط

ثانوي تقني سامي

جامعي مهندس

- الوظيفة الحالية:

إطار

رئيس مصلحة

عامل تنفيذي

- الأقدمية في الوظيفة:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 16 سنة

أكثر من 16 سنة

المحور الثاني: لا تقوم مؤسسة الدراسة بتحليل محيطها الخارجي الذي تنشط فيه

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة	الرقم
					يوجد قسم داخل المؤسسة لتقديم الدراسات والأبحاث.	1
					تضع المؤسسة ميزانية مناسبة لتطوير معارف العمال.	2
					تقوم الإدارة بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة.	3
					يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الفنيون والخبراء وحفظها وإطلاع أفراد المؤسسة عليها.	4
					تقوم المؤسسة بدعوة خبراء من الخارج للمشاركة في ورشة عمل والندوات والمحاضرات ذات العلاقة بالمعرفة.	5
					تكوين فرق عمل من أصحاب الخبرة للاستشارات العلمية.	6
					تعتمد المؤسسة في قراراتها على الافتراضات والتخمين وليس المعلومات والحقائق.	7

					المؤسسة لا تمتلك معلومات جيّدة عن محيطها الخارجي.	8
					تقوم المؤسسة بدراسات وأبحاث للتعرف على العملاء وتلبية احتياجاتهم.	9
					تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على فهم احتياجات العملاء.	10
					تمتلك المؤسسة قسم خاص لرصد تغيرات المحيط الخارجي.	11
					المؤسسة تمتلك قاعدة بيانات منظمة عن الزبائن.	12
					المؤسسة تعمل على بناء علاقات مع الزبائن بصورة مستمرة.	13
					تمتلك المؤسسة معارف حول استراتيجيات المنافس في نفس القطاع.	14
					تقوم المؤسسة بمجموعات عمل للتفكير في منتجات المنافسين.	15

المحور الثالث: تساهم المعارف الخارجية (معرفة الزبائن والمنافسين) في تحسين جودة منتجات المؤسسة.

- 1- تقوم المؤسسة بتحويل معرفة الزبائن والمنافسين إلى منتجات وخدمات: نعم لا
- 2- هل قامت المؤسسة بإدخال تحسينات على المنتجات: نعم لا
- 3- مصدر تحسينات المنتج يتمثل في مايلي:
- اهتمام الإدارة العليا

- دراسات السوق
- شكاوي الزبائن
- تقليد المنافسين
- 4- تستمع المؤسسة باستمرار إلى شكاوي الزبائن : نعم لا
- 5- تحرص المؤسسة على التحسين المستمر للمنتجات: نعم لا
- 6- تعمل المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها لجذب أكبر عدد من الزبائن: نعم لا
- 7- تعتمد المؤسسة إلى مقارنة مستويات أدائها مع المؤسسات المنافسة لها: نعم لا
- 8- تقوم المؤسسة بدراسة سلوك المستهلكين اتجاه المنتج: نعم لا

9- أدوات تحليل السوق ما يلي:

- إجراء بحوث تسويقية
- ممثلين عن الشركة في الميدان
- استطلاعات الرأي

10- هل توجد مؤسسات منافسة لمؤسستكم: نعم لا

11- من بين الأدوات التنافسية التي تمتلكها المؤسسة ما يلي:

- الكفاءات
- جودة المنتجات
- تكنولوجيا متطورة
- الخبرة في الصناعة

12- ما هو تقديركم لمستوى جودة منتجاتكم مقارنة بالمؤسسات المنافسة:

- ضعيفة
- متوسطة
- جيّدة

13- المعارف الخارجية تساعد المؤسسة على مايلي:

- معرفة الزبائن
- معرفة المنافسين

معرفة المنتجات

14- تبني المؤسسة استراتيجيات تنافسية على ما يلي:

تلبية رغبات الزبائن

تقليد المؤسسات

الاعتماد على القدرات

المحور الثالث: يرتبط تحليل وتطوير المعارف الخارجية بقدرات ومميزات المؤسسة.

- 1- تمتلك المؤسسة موقعا الكترونيا للتواصل مع الزبائن: نعم لا
- 2- يوجد احتكاكا بين المؤسسة والزبائن: 1 نعم لا
- 3- تواجه المؤسسة عوائق في تحسين منتجاتها: نعم لا
- 4- تمتلك المؤسسة ميزانية مخصصة لدراسة السوق: نعم لا
- 5- تمتلك المؤسسة باحثين مختصين نعم لا
- 6- للمؤسسة علاقات مع الجامعات ومراكز البحث: نعم لا

7- من بين العناصر التالية التي تمثل عائقا في تحويل آراء الزبائن وترجمتها إلى منتجات:

- وجود أنظمة خاصة بهذا الغرض
- عدم اهتمام الإدارة العليا
- ضعف العلاقة بين المؤسسة ومخابر البحث
- نقص الوسائل المادية والمالية

8- من بين العناصر التالية تلك التي تحد من تحويل الأفكار والمعارف إلى ابتكارات:

- عوائق تقنية وتكنولوجية
- الخوف من الفشل
- ضعف الاتصال بين مستويات الإدارة
- ارتفاع تحويل المعارف إلى منتجات

Statistics

		الجنس	السن	المستوى التعليمي	الوظيفة الحالية	الأقدمية في الوظيفة
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1,33	2,93	3,77	1,80	2,27
Std. Deviation		,479	,907	1,455	,925	1,048

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	20	66,7	66,7	66,7
	انثى	10	33,3	33,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 26 سنة 33	13	43,3	43,3	43,3
	سنة - 41 سنة 34	6	20,0	20,0	63,3
	أكثر من 42 سنة	11	36,7	36,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	7	23,3	23,3	23,3
	ثانوي	7	23,3	23,3	46,7
	جامعي	9	30,0	30,0	76,7
	مهندس	7	23,3	23,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

الوظيفة الحالية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

الأقدمية في الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	8	26,7	26,7	26,7
من 5 إلى 10 سنوات	11	36,7	36,7	63,3
Valid من 11 إلى 16 سنة	6	20,0	20,0	83,3
أكثر من 16 سنة	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Notes

Output Created		28-APR-2017 14:28:54
Comments		
Input	Data	G:\NOUREDDINE\spss\بوقرة بدر الدين\الدين\بوقرة بدر الدين.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES
		VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5
		/STATISTICS=MEAN STDDEV.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,02

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الجنس	30	1,33	,479
السن	30	2,93	,907
المستوى التعليمي	30	3,77	1,455
الوظيفة الحالية	30	1,80	,925
الأقدمية في الوظيفة	30	2,27	1,048

Valid N (listwise)	30		
--------------------	----	--	--

Frequency Table

1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
لا أوافق	7	23,3	23,3	26,7
أوافق	16	53,3	53,3	80,0
أوافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	3	10,0	10,0	10,0
لا أوافق	12	40,0	40,0	50,0
محايد	3	10,0	10,0	60,0
أوافق	7	23,3	23,3	83,3
أوافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
لا أوافق	7	23,3	23,3	30,0
محايد	1	3,3	3,3	33,3
أوافق	18	60,0	60,0	93,3
أوافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0

Total	30	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا أوافق بشدة	4	13,3	13,3	13,3
لا أوافق	11	36,7	36,7	50,0
Valid محايد	2	6,7	6,7	56,7
أوافق	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا أوافق بشدة	5	16,7	16,7	16,7
لا أوافق	17	56,7	56,7	73,3
Valid محايد	2	6,7	6,7	80,0
أوافق	5	16,7	16,7	96,7
أوافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا أوافق بشدة	4	13,3	13,3	13,3
لا أوافق	10	33,3	33,3	46,7
Valid محايد	3	10,0	10,0	56,7
أوافق	11	36,7	36,7	93,3
أوافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7

لا أوافق	13	43,3	43,3	50,0
محايد	5	16,7	16,7	66,7
أوافق	7	23,3	23,3	90,0
أوافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا أوافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
لا أوافق	8	26,7	26,7	33,3
محايد	5	16,7	16,7	50,0
أوافق	11	36,7	36,7	86,7
أوافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا أوافق بشدة	3	10,0	10,0	10,0
لا أوافق	12	40,0	40,0	50,0
أوافق	12	40,0	40,0	90,0
أوافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا أوافق بشدة	4	13,3	13,3	13,3
لا أوافق	12	40,0	40,0	53,3
محايد	3	10,0	10,0	63,3
أوافق	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا أوافق بشدة	4	13,3	13,3	13,3
لا أوافق	11	36,7	36,7	50,0
Valid محايد	9	30,0	30,0	80,0
أوافق	5	16,7	16,7	96,7
أوافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا أوافق بشدة	3	10,0	10,0	10,0
لا أوافق	11	36,7	36,7	46,7
Valid محايد	4	13,3	13,3	60,0
أوافق	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا أوافق بشدة	3	10,0	10,0	10,0
لا أوافق	8	26,7	26,7	36,7
Valid محايد	7	23,3	23,3	60,0
أوافق	10	33,3	33,3	93,3
أوافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا أوافق بشدة	3	10,0	10,0	10,0
لا أوافق	14	46,7	46,7	56,7
Valid محايد	2	6,7	6,7	63,3
أوافق	10	33,3	33,3	96,7
أوافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا أوافق بشدة	4	13,3	13,3	13,3
لا أوافق	10	33,3	33,3	46,7
Valid محايد	8	26,7	26,7	73,3
أوافق	7	23,3	23,3	96,7
أوافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Notes

Output Created		28-APR-2017 14:30:39
Comments		
Input	Data	G:\NOUREDDINE\spss\بوقرة بدر الدين.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 /STATISTICS=MEAN STDDEV.
	Processor Time	00:00:00,00
	Resources Elapsed Time	00:00:00,00

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
1	30	3,63	1,159
2	30	2,97	1,326
3	30	3,37	1,129
4	30	2,80	1,157
5	30	2,33	1,061
6	30	2,90	1,242
7	30	2,87	1,167
8	30	3,23	1,194
9	30	3,00	1,287
10	30	2,70	1,119
11	30	2,60	1,037
12	30	2,83	1,085
13	30	3,00	1,145
14	30	2,73	1,143
15	30	2,70	1,088
Valid N (listwise)	30		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14
/SAVE
/STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
1	30	1,50	,509
2	30	1,70	,466
3	30	2,67	1,028
4	30	1,60	,498
q5	30	1,60	,498
q6	30	1,63	,490
q7	30	1,40	,498
q8	30	1,37	,490
q9	30	2,27	,868

q10	30	1,83	,379
q11	30	2,73	1,413
q12	30	1,57	,626
q13	30	2,40	,855
q14	30	2,00	,871
Valid N (listwise)	30		

```

FREQUENCIES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14
/NTILES=4
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

```

Frequencies

Notes

Output Created		28-APR-2017 14:32:29
Comments		
Input	Data	G:\NOUREDDINE\spss\بوقرة بدر الدين.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	30
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES
		VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14
		/NTILES=4
		/STATISTICS=STDDEV MEAN
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,05

Frequency Table

1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا	15	50,0	50,0	50,0
Valid نعم	15	50,0	50,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا	9	30,0	30,0	30,0
Valid نعم	21	70,0	70,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اهتمام الإدارة العليا	5	16,7	16,7	16,7
دراسات السوق	7	23,3	23,3	40,0
Valid شكوي الزبائن	11	36,7	36,7	76,7
تقليد المنافسين	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا	12	40,0	40,0	40,0
Valid نعم	18	60,0	60,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

q5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا	12	40,0	40,0	40,0
Valid نعم	18	60,0	60,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

q6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا	11	36,7	36,7	36,7
Valid نعم	19	63,3	63,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

q7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا	18	60,0	60,0	60,0
Valid نعم	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

q8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	19	63,3	63,3	63,3

نعم	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

q9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اجراء بحوث تسويقية	8	26,7	26,7	26,7
ممثلين عن الشركة في الميدان	6	20,0	20,0	46,7
استطلاعات الرأي	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

q10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	5	16,7	16,7	16,7
نعم	25	83,3	83,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

q11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid الكفاءات	10	33,3	33,3	33,3
جودة المنتجات	4	13,3	13,3	46,7
الخبرة في الصناعة	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

q12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيفة	15	50,0	50,0	50,0
متوسطة	13	43,3	43,3	93,3

جيدة	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

q13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid معرفة الزبائن	5	16,7	16,7	16,7
معرفة المنافسين	10	33,3	33,3	50,0
معرفة المنتجات	13	43,3	43,3	93,3
كل ما سبق	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

q14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid تلبية رغبات الزبائن	11	36,7	36,7	36,7
تقليد المؤسسات	8	26,7	26,7	63,3
الاعتماد على القدرات	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

```

FREQUENCIES VARIABLES=z1 z2 z3 z4 z5 z6 z7 z8
/NTILES=4
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

```

z1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	9	30,0	30,0	30,0
نعم	21	70,0	70,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

z2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا	10	33,3	33,3	33,3
Valid نعم	20	66,7	66,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

z3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا	3	10,0	10,0	10,0
Valid نعم	27	90,0	90,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

z4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا	25	83,3	83,3	83,3
Valid نعم	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

z5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا	28	93,3	93,3	93,3
Valid نعم	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

z6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

لا	26	86,7	86,7	86,7
Valid نعم	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

z7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
وجود انظمة خاصة بهذا الغرض	2	6,7	6,7	6,7
عدم اهتمام الادارة العليا	4	13,3	13,3	20,0
Va ضعف العلاقة بين المؤسسة ومخابر البحث	3	10,0	10,0	30,0
lid نقص الوسائل المادية والمالية	16	53,3	53,3	83,3
كل ما سبق	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

z8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
عوائق تقنية وتكنولوجية	19	63,3	63,3	63,3
الخوف من الفشل	7	23,3	23,3	86,7
Valid ضعف الاتصال بين مستويات الإدارة	1	3,3	3,3	90,0
ارتفاع تحويل المعارف إلى منتجات	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
M1	30	2,9111	,74799	,13656

Test sur échantillon unique

Valeur du test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
M1	-,651	29	,520	-,08889	-,3682	,1904

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
M2	30	1,8762	,23424	,04277

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
M2	-26,278	29	,000	-1,12381	-1,2113	-1,0363

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
M3	30	1,7292	,24802	,04528

Test sur échantillon unique

Valeur du test = 3					
--------------------	--	--	--	--	--

	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
M3	-28,065	29	,000	-1,27083	-1,3634	-1,1782

الملخص:

إن المنظمات الحديثة أصبحت قائمة على توظيف المعرفة في النمو خلافا للبدائل التقليدية أين كان لها دورا ثانويا وتندرج مذكرتنا حول دور المعارف الخارجية في تحسين جودة المنتجات، حيث أصبحت المؤسسات الحديثة قائمة على استشراف تطورات المحيط الخارجي من خلال المعارف الخاصة بالزبائن والمنافسين ومحاولة ترجمتها إلى أفعال مجسدة في تحسين رضا العملاء وتحسين جودة المنتجات، حيث قمنا بإسقاط هذا التوجه على أحد المؤسسات الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية:

المعرفة، المعارف الخارجية، الجودة، معرفة الزبائن، الميزة التنافسية.

Résumé :

Les organisations modernes se basent actuellement, sur l'emploi de la connaissance dans l'évolution, contrairement aux échanges traditionnelles ou elles en avait un rôle secondaire, notre mémoire se résume alors, autour du rôle des connaissances extérieurs pour améliorer la qualité des produits, parce que les sociétés modernes sont basées sur l'évolution développée de l'environnement extérieur à travers les connaissances spéciales des clients et les concurrents, en essayant de la convertir à des actions concrètes et en améliorant la satisfaction des promoteurs et améliorer la qualité des produits, parce qu'on a pu insérer cette théorie sur l'une des sociétés économiques.

Les mots clé :

La connaissance, la connaissance extérieure, la qualité, connaissance des clients, la propriété concurrentielles.